SOCIOLOGÍA Y RECURSOS HUMANOS

Artemio Baigorri

La Ciencia de la Sociedad

Artemio Baigorri
Licenciado en CC Políticas y Sociología, rama de Sociología,
especialidad de Psicología Social
Doctor en Sociología

Sociología y Recursos Humanos Dirección Y Desarrollo

Badajoz
1998/2004/2023

Artemio Baigorri
https://textosdeartemiobaigorri.blogspot.com/

ISBN 9798395160287

La colección LA CIENCIA DE LA SOCIEDAD pretende difundir investigaciones sociales de calidad que contribuyan a una mejor comprensión del mundo en que vivimos.

https://lacisoc.blogspot.com

Índice

Presentación 7

La empresa y las organizaciones como sistemas sociales abiertos 9

1.1. El concepto de sistema 10
1.2. Los sistemas sociales 15
1.3. La empresa como sistema 21
1.4. Distintos enfoques de la empresa como sistema 24
1.5. Crítica de la teoría simple de sistemas. Hacia un paradigma holista 30
1.6. Un modelo: la empresa como parte de un sistema social global 37
1.7. De las Relaciones Humanas a la Sociología de los Recursos Humanos 43
1.7.1. Escuela de las Relaciones Humanas 43
1.7.2. Organizaciones formales e informales 47
1.7.3. Un nuevo marco de relaciones 54
1.7.4. Crítica de las Relaciones Humanas 55
1.7.5. La renovación: Recursos Humanos 57
1.8. Conclusión 60

Los componentes del ambiente organizacional 63

2.1. Clima y bienestar 64
2.2. Valores económicos 'de asignación', y valores humanos 'incrementales' 67

2.3. El ambiente como globalidad. La perspectiva sistémica 70
2.4. Elementos fundamentales del clima organizacional 72
2.5. La medida del clima organizacional 76
2.6. Algunos modelos de comportamiento organizacional 78

La teoría de las necesidades humanas (las bases de la motivación) 87

3.1. Teorías de las necesidades 88
3.2. La jerarquía de las necesidades de Maslow 95
3.3. Crítica de la teoría de Maslow 100
3.4. Un balance 106

Motivación, sistemas de recompensa y satisfacción en el trabajo 109

4.1. La 'motivación' tradicional 112
4.2. Entre el paternalismo y la gerencia higiénica. Hacia las Relaciones Humanas 116
4.3. Herzberg: la renovación en los modelos de motivación 119
4.4. Crítica del modelo de Herzberg y nuevas teorías sobre la motivación 121
4.5. El modelo de negociación implícita 125
4.6. La competencia como instrumento de motivación 126
4.7. La motivación interiorizada 128
4.8. La teoría de las expectativas 130
4.9. La teoría y la praxis: los sistemas de recompensa y motivación en la práctica 135

El liderazgo 143

5.1. Principales teorías psico-sociales sobre el liderazgo 145

5.2. Funciones grupales y tipos Psico-Sociales básicos de liderazgo 149

5.3. El liderazgo en la empresa 151

El liderazgo autoritario..... 156

El liderazgo democrático, o participativo 157

5.4. Tendencias actuales en el liderazgo 160

Capital humano, educación y empleo 165

6.1. La formación del capital humano..... 166

6.2. El capital humano en España..... 170

6.3. Capacitación y empleo 174

Los yacimientos de Recursos Humanos y los procesos de selección 179

7.1. Yacimientos de Recursos Humanos 180

7.2. Procesos de selección..... 193

7.3. Problemas que plantea la selección de personal 201

Inseguridad laboral. Estructuras y actitudes 205

8.1. Introducción 206

8.2. Ubicando el contexto 209

8.3. Conceptualización y medida de la inseguridad 212

8.4 Relaciones industriales e inseguridad laboral: el análisis de caso 215

Presentación

Estos apuntes se presentan como lo que son: una ayuda que preparé para la asignatura Sociología de los Recursos Humanos que, para los Diplomados en Ciencias Empresariales de la Universidad de Extremadura, había sido ofertada como materia optativa.

Sin ser experto en la materia, ni siquiera especialista, *me tocó* impartirla, como tocan las cosas en la Universidad cuando no estás asentado. Las profesoras experimentadas, en lugar de asumir la tarea de preparar una nueva asignatura, que habían solicitado, se lo endosaron al "nuevo". E intenté preparar para mis alumnos unos contenidos dignos que les fuesen de utilidad, aprendiendo yo de paso cuanto pude.

Andaban ya olvidados entre *bytes* estos apuntes, pues la materia tan sólo se impartió durante un curso académico, pero al actualizar mi página web se me ha ocurrido recuperarlos. Aunque en algunos datos -sobre todo de los últimos temas- tal vez estén algo desactualizados, pienso que tal vez puedan ser todavía de utilidad a estudiantes o enseñantes de esas materias, o como complemento de la materia de Sociología de la Empresa. Si es así, me gustará saberlo. Badajoz, enero de 2004

La premura de tantas otras tareas dejó aparcado indefinidamente el proyecto, que ahora se recupera en el marco de esta colección. Sólo he añadido un capítulo, un texto que tenía olvidado, de aún más antigua elaboración. ¿Será todo esto todavía de

utilidad? los lectores juzgarán su utilidad.

También me ha animado a hacerlo el haberme hecho cargo de una nueva asignatura, en principio no incluida en el plan de estudios pensando en el área de Sociología (ya se sabe cómo se han los planes de estudios en las Universidades, en función del poder y los intereses de las áreas de conocimiento o Departamentos), pero que por azares finalmente nos fue asignada. No he querido, nunca lo he hecho, hacer lo que me hicieron a mí. He subido yo la complicada tarea de poner en pie una complicada asignatura, mal diseñada por personas ignorantes de estos temas, y que en parte se superpone con otras. Un desafío construirla aportando a los alumnos algo que no hayan visto, que les aporte, así que he rescatado para parte de la asignatura este manualito.

Badajoz, mayo de 2023

1.

La empresa y las organizaciones como sistemas sociales abiertos

1.1. El concepto de sistema
1.2. Los sistemas sociales
1.3. La empresa como sistema
1.4. Distintos enfoques de la empresa como sistema
1.5. Crítica de la teoría simple de sistemas. Hacia un paradigma holista
1.6. Un modelo: la empresa como parte de un sistema social global
1.7. De las Relaciones Humanas a la Sociología de los Recursos Humanos

Las empresas, como todas las organizaciones sociales, son sistemas de los que esperamos un funcionamiento según esquemas preconcebidos. De forma no muy distintas a como esperamos que, al poner en marcha nuestro coche, todos sus componentes actúen coordinadamente para transportarnos.

Asimismo, damos por supuesto que el sistema público de transporte, que a su vez depende del sistema de regulación del tráfico, nos deposite en la Universidad justo a tiempo de llegar a la primera clase.

Y es que las sociedades humanas -en realidad, también las animales- están organizadas, en todos sus aspectos, en sistemas. Para comprender la importancia de los Recursos Humanos (RR.HH.), debemos observarlos como parte de un sistema dentro del cual interaccionan.

1.1. El concepto de sistema

Entendemos por **sistema** a un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes, o subsistemas, interdependientes, y delimitado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema. De acuerdo con una acepción del Diccionario de la Lengua Castellana, *"sistema es un conjunto de reglas o cosas, que ordenadamente contribuyen a un fin"*.

Es decir, en todo sistema hallamos una finalidad; un conjunto de cosas o normas; y un orden que las estructura.

Pero, sobre todo, existe una interdependencia entre las partes, hasta el punto de que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de las

partes afecta al todo, del mismo modo que el *todo* afecta a las *partes*.[1]

En el universo existen sistemas de galaxias, sistemas geográficos o sistemas moleculares. En Biología se habla hoy del organismo vivo como de un sistema de partes interdependientes (esto es, dependientes entre sí), cada una de las cuales puede incluir sus propios subsistemas. El cuerpo humano es un organismo complejo que incluye un sistema óseo, un sistema circulatorio y un sistema nervioso. Cada una de estas partes puede considerarse, desde un enfoque analítico, por separado, y en cierto modo esa es la base de la ciencia y de la especialización médica. Pero también puede considerarse, desde un enfoque sistémico, como un todo, como un organismo con partes interrelacionadas, lo que permite entender mejor los procesos de aparición de la enfermedad, que deja de percibirse como un fallo en una de las ruedas de la maquinaria, para considerarse más bien como un desequilibrio del sistema.

Del mismo modo, nos enfrentamos a diario con sistemas de transporte, sistemas de comunicaciones, etc., que en cierto modo son subsistemas del sistema de infraestructuras. Y este sistema de infraestructuras puede ser visto a su vez como un subsistema que, junto al económico, el educativo, el sanitario, el judicial, el político y otros, conforman el sistema social.

---

[1]El concepto de *sistema social* surge en la segunda década del siglo XX de la obra de Vilfredo Pareto (Cf. *Escritos sociológicos*, Alianza, Madrid, 1987: pp. 65-144). Y sería desarrollado más ampliamente a mediados de siglo por Talcott Parsons (Cf. *El sistema social*, Alianza, Madrid, 1982).

Los sistemas van de lo más simple a lo más complejo, y pueden ser cerrados o abiertos en grado variable. Además, se considera que los sistemas tienden al equilibrio; es decir, cualquier cambio, interno o externo, que afecte al sistema, determina la formación de un nuevo equilibrio.

La Ecología ha aportado muchas luces para mejor comprender el concepto de sistema, y sobre todo entender las dinámicas y procesos de los sistemas. Especialmente ese presupuesto fundamental de que los sistemas tienden al equilibrio y la estabilidad. Si bien esto no implica una imposibilidad de cambio; los nuevos desarrollos de la física han mostrado que incluso los sistemas tradicionalmente considerados como estáticos -como el sistema solar, o las estructuras geológicas- están en permanente proceso de evolución y cambio

Naturalmente, las posibilidades de cambio están muy limitadas por la propia naturaleza del sistema. Unos tienden a ser cerrados, y otros están claramente abiertos al exterior, y por tanto presentan muchas más posibilidades de cambio (de todo esto se ocupa la *dinámica de sistemas* que, a partir del enfoque clásico de los sistemas sociales, la teoría de las estructuras de retroacción y conducta dinámica y el desarrollo de los ordenadores busca la predictibilidad de los modelos que los representan).[2]

Una de las más tempranas caracterizaciones de la Teoría General de Sistemas señala los siguientes

[2]Ver, para un desarrollo didáctico de la teoría y la Dinámica de Sistemas, S.Martinez y A.Requena, *Dinámica de Sistemas*, Alianza Editorial, Madrid, 1986 (2 tomos).

niveles de sistemas, que irían de lo simple a lo complejo, o más exactamente desde la menor hasta la mayor complejidad[3]:

1. *Estructura estática*, como la disposición de los planetas en el sistema solar.

2. *Sistema simple, dinámico*, incluyendo aquí a la mayoría de las máquinas y la mayor parte de la física newtoniana.

3. *Sistema de cibernética*, esto es mecanismos de regulación como el termostato

4. *Sistema abierto*, que es la estructura que se perpetua a sí misma, como la célula

5. *Sistema genético-social*, esto es la división del trabajo, incluidos los subsistemas, como las plantas.

6. *Sistema animal*, que comprende la percepción de sí mismo y la movilidad, así como ciertos subsistemas especializados para recibir y elaborar la información procedente del exterior.

7. *Sistema humano*, que comprende la capacidad para tener conciencia de sí mismo, la percepción de sí mismo y el uso del simbolismo para comunicar ideas.

8. *Organizaciones sociales*, que comprende a los seres humanos como subsistemas dentro de una organización o sistema más grande.

9. *Sistemas trascendentales*, alternativos e incognoscibles que todavía han de ser descubiertos.

---

[3]Según fue planteado por J.Boulding, 'General Systems Theory: The Skeleton of Science', *Management Science*, abril 1956, pp. 197-208. Citado en E.F.Huse y J.L.Bowditch, *El comportamiento humano en la organización*, Deusto, Bilbao, 1986:36

Según Boulding, cuanto más alto es el nivel, más probable es que el sistema sea influido o afectado por los acontecimientos o fenómenos externos.

Sin embargo, no es menos cierto que a la vez cuanto más alto es el nivel más probable es que el sistema sea capacidad de autoorganizarse y encontrar un nuevo equilibrio al ser influido por el exterior.

En cualquier caso, lo que es seguro es que cuanto más alto es el nivel, menos probabilidades tenemos de llegar a construir modelos teóricos y sistemáticos, pues tanto más numerosas e impredecibles son las variables necesarias para construir dichos modelos. En uno de los más famosos y pioneros intentos de construir un modelo global de interpretación del sistema planetario, 8diseñado en los años '70 en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) con la finalidad de hacer prospectiva social, se utilizaron 100.000 ecuaciones[4].

[4]Durante más de diez años, el trabajo de Donella Meadows, Dennis Meadows, Jorgen Randers y William Behrens, *Los límites del crecimiento* (Fondo de Cultura Económica, México, 1972), basado en la metodología desarrollada por Jay Forrester, despertó encendidas pasiones en todo el mundo; no sólo por los resultados de la prospectiva mundial, sino también, en lo que aquí nos interesa, por las dudas metodológicas sobre la capacidad humana de predecir el comportamiento futuro de sistemas tan complejos como el sistema social. Una temprana síntesis de este debate, en realidad aún no resuelto a pesar del incremento acelerado de la capacidad de cálculo de nuestras computadoras, la recogió Willem L. Oltmans en *Debate sobre el crecimiento* se recoge(Fondode Cultura Económica, México, 1975).

1.2. Los sistemas sociales

De los nueve niveles de sistemas expuestos, es el nivel 8, es decir el correspondiente a las organizaciones sociales, el que nos interesa. Aunque el nivel 7, especialmente en lo que hace a la comunicación humana, es también objeto de estudio por parte de las ciencias sociales, corresponde fundamentalmente a las perspectivas biológica y psicológica. Y en cuanto al nivel 9, ni siquiera sabemos muy bien todavía si tiene sentido que sea estudiado.

Respecto a las organizaciones sociales, pese a los numerosos intentos que, con el apoyo de la cibernética[5], se han hecho, nuestros conocimientos son todavía inadecuados para construir modelos matemáticos. Por otra parte, es preciso no olvidar que los modelos sistémicos no dejan de ser modelos, es decir, abstracciones que simplifican enormemente la realidad para intentar comprender su funcionamiento[6].

---

[5]A partir de las teorías de N.Wiener (Cf. *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*, Garden City, Nueva York, 1954) y otros, se han desarrollado trabajos en esta línea, como el de F.Parra Luna (Cf. *Elementos para una teoría formal del sistema social*, UCM, Madrid, 1982).

[6]Henri Lefebvre, aún sin negar la validez científica del enfoque sistémico (lo que él denomina *"el uso legítimo de la noción de sistema"*), ha apuntado algunas de las causas sociales que explican su fuerte desarrollo y expansión, a partir de los años '60. Para este sociólogo, el triunfo de la sistémica consagra la dominación de los técnicos, la consolidación de la tecnocracia. Señala como causa fundamental *"la concepción de una cierta racionalidad inmanente en la vida social. Esta racionalidad toma la forma de la planificación que supone o constituye un*

Teniendo en cuenta tales reservas, es posible observar todo tipo de organizaciones -los sistemas educativos, las organizaciones estatales, las empresas...- desde un punto de vista sistémico, buscando lo que parecen ser características comunes. Es decir, es posible describir las organizaciones (sistemas) sociales tanto por su grado de complejidad, como por el grado de interdependencia de sus subsistemas, su apertura al exterior, sus estados de equilibrio, así como según su multiplicidad de fines, funciones y objetivos[7].

La **complejidad e interdependencia** de los sistemas sociales viene dada por el hecho de que cualquier organización consta de un número de individuos, grupos o departamentos, cada uno de los cuales constituye un subsistema en sí mismo, que a su vez persigue sus propios fines y objetivos, y cumple sus propias funciones. Veamos cómo en el sistema de transporte aéreo es prácticamente imposible *puentear* cualquiera de los subsistemas

---

sistema. De ella se encargan los especialistas, que constituyen una capa social que aspira al status de clase social y hasta de clase dominante sin que logre llegar a serlo: la tecnoburocracia" (Cf. *Contra los tecnócratas*, Granica, Buenos Aires, 1973: 64). La propia transformación del capitalismo en lo que denomina una *"sociedad burocrática de consumo dirigido"* precisaría, asimismo, como instrumento ideológico fundamental, de la noción de sistema, en tanto que representación sólo parcial y manipuladora de la totalidad. Una representación que, según este autor, *"organiza y legitima el conformismo"*.

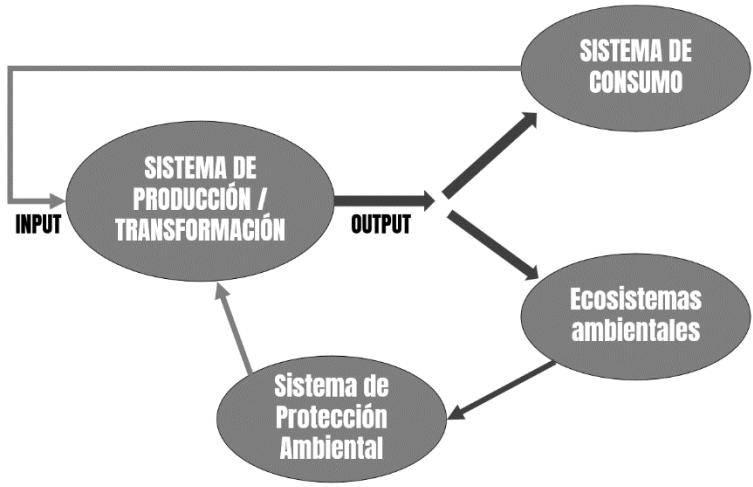
[7]Seguimos en este punto a Huse y Bowditch, *El comportamiento humano en la organización*, op.cit., pp. 37 y ss.

que lo componen. Una huelga de pilotos, o de controladores, o de azafatas, o del servicio de mantenimiento de pistas, genera el bloqueo de todo el sistema. Sin embargo, en un sistema como la Universidad la interrupción de las actividades en uno de sus subsistemas no altera necesariamente el funcionamiento del conjunto del sistema. Es decir, los lazos de interdependencia son menores en este segundo sistema, son más flexibles.

El nivel de **apertura al exterior** es asimismo variable, aunque hoy consideramos que la práctica totalidad de las organizaciones humanas son sistemas abiertos. Y decimos que esa organización está abierta al exterior porque observamos un entorno más amplio, en el que otras organizaciones o sistemas, más grandes o pequeños, interaccionan con ella.

Una serie de conceptos son fundamentales para comprender la apertura al exterior de los sistemas sociales. En primer lugar, los conceptos de *input* (materias, información o energía que entra en el sistema) y *output* (materias, información o energía que, previa la *transformación* realizada dentro del sistema, salen al exterior). Pero también es un concepto fundamental el de *feedback* (es la 'retroalimentación' que puede producir el output, bien directamente o bien tras su interacción con otros sistemas externos. Efectivamente, la información output tras interaccionar con el exterior se reintroduce en el sistema, a modo de input, para 'guiar' y controlar el funcionamiento del

propio sistema.



El ejemplo más simple y clásico para entender el concepto del *feedback* es el del termostato que, en función de la temperatura exterior, enciende o apaga la calefacción. Pero no son menos evidentes estos procesos si atendemos al funcionamiento de las factorías industriales y su relación con el sistema medioambiental (Fig. 1).

Sin embargo, en lo que al campo de los RR.HH. se refiere nos interesan estos procesos porque, en un sistema, la retroalimentación procede no sólo del entorno sino también de los diversos subsistemas que lo componen.

Otro concepto importante es el de *límite*. La condición para la existencia de un sistema es que haya unos límites que lo diferencien de otros. Sin embargo, en el caso de los sistemas sociales es particularmente difícil definir dichos límites, pues continuamente entra y sale energía -en forma de materiales o de información- a través de diversos conductos.

Imaginemos el funcionamiento diario de uno de los sistemas sociales más cerrado que puede existir, como es una cárcel, y veremos cómo los límites con otros sistemas (el judicial, el policial, el educativo, el mafioso…) son frágiles y muy permeables. La tendencia en los sistemas sociales parece ser justamente hacia la permeabilización de los límites de los sistemas, y el proceso de globalización que actualmente vivimos es a la vez causa y efecto de esta tendencia. Esto es evidente en la ruptura de sistemas de ámbito nacional que tradicionalmente tenían unos límites claros y fuertemente establecidos: el sistema policial, el sistema monetario, el sistema de comunicaciones…

El **equilibrio** es otro de los elementos que caracterizan a un sistema. Pero ello entendiendo que en todo sistema social existen dos fuerzas opuestas que actúan permanentemente: una que tiende hacia la conservación de la estructura actual del sistema, y otra que tiende hacia el cambio y el crecimiento. Cada sistema puede ser más o menos receptivo a esas dos fuerzas antitéticas, que producen sus propios bucles de realimentación 'positiva' (fuerzas de cambio) o 'negativa' (fuerzas de conservación): por ejemplo, en el Ejército la realimentación negativa encontrará mayor facilidad de flujo, por lo que el sistema tenderá a un equilibrio estable; mientras que en una empresa que está creciendo aceleradamente en un entorno que le es favorable -pensamos en Microsoft en la pasada década- la realimentación positiva encontrará canales suficientes para al flujo de la información.

Sin embargo, en todos los casos los sistemas tienden al equilibrio: sea a un equilibrio estable (en

cuyo caso nos encontramos frente a un sistema *estático*), sea a un equilibrio inestable (siendo entonces un sistema *dinámico*).

Por último, es preciso atender, en el caso de los sistemas sociales, a la **multiplicidad de fines, funciones y objetivos**. Frente a los sistemas mecánicos, diseñados para un único fin -y en los que consecuentemente el equilibrio estable es factible-, en la mayor parte de los sistemas u organizaciones sociales hallamos una multiplicidad de subsistemas, cada uno de los cuales está orientado a finalidades distintas, y cumple distintas funciones. Sin bajar al mundo de la empresa, pensemos en el sistema social en el nivel más alto de complejidad; pensemos en una sociedad que entiende que una de sus finalidades es la conservación de la máxima riqueza medioambiental, pero en la que hallamos subsistemas orientados a la producción y a la maximización del beneficio económico que colisionan con esa finalidad del sistema global. Descendiendo a sistemas muy más simples, como la empresa, pensemos en los diferentes intereses que, dentro del conjunto del sistema, pueden guiar a los distintos departamentos.

Lo importante de estos factores es que nos ponen de manifiesto la dificultad de que una organización social alcance un equilibrio estable, o que tenga un único objetivo, dada la complejidad de las fuerzas externas e internas que actúan sobre ella. Esta es sin duda, desde la perspectiva de la Sociología, una de las principales aportaciones del enfoque sistémico: la ruptura con el pensamiento mecanicista basado en la suposición de que los acontecimientos obedecen a una causa única, y

sencilla de determinar. Cuando actuamos con máquinas, el pensamiento mecanicista es útil; pero cuando trabajamos con personas hay que dejar de lado lo que un autor denominaba "el hábito de pensar en una causa única"[8]. Lo cual debe recordarnos la dificultad de alcanzar un punto de equilibrio estable, pero también en la inevitabilidad de los conflictos productivos -es decir, no necesariamente perjudiciales- entre sistemas y entre subsistemas.

1.3. La empresa como sistema

La empresa ha sido siempre observada, en cierto modo, como un sistema. Sin embargo, durante mucho tiempo ha sido entendida, a efectos organizativos, como un sistema cerrado.

El enfoque sistémico aporta la asimilación de la organización social de la empresa al modelo de sistema abierto. Así como la producción se desenvuelve en un entorno económico, con variables independientes a la empresa como la demanda, la disponibilidad de materias primas, los factores de localización o el nivel tecnológico, asimismo la empresa, en tanto que organización social, está en interrelación con el entorno social. Es decir, atendiendo a todo lo que llevamos visto, podemos considerar la empresa, con Lucas Marín, como un conjunto de partes interdependientes que toma una serie de inputs y expide ciertos outputs[9]. Pero también como un sistema social compuesto

[8]J.Seiler, *System Analysis in Organizational Behavior*, Richard D. Irwin and Dorsey Press, Homewood, 1967

[9]A.Lucas, *Sociología de la empresa*, Ibero Europea de Ediciones, Madrid, 1990, pag. 77

por diversos subsistemas que interactúan entre sí.

Esta interpretación podemos hacerla desde una **perspectiva estructural**. Es el modo más habitual desde las disciplinas empresariales, subrayando la estructura formal y las líneas predeterminadas de autoridad y responsabilidad. Estudiamos entonces los distintos departamentos, formados sobre los principios de especialización y división del trabajo, que forman la organización en su conjunto. La Organización de Empresas y la Economía de la Empresa se sitúan en esta perspectiva.

Podemos también observar el sistema de la empresa desde la perspectiva del **flujo de trabajo**, como hacen la Ingeniería de Sistemas y en general las disciplinas que se ocupan de la organización del trabajo buscando la máxima eficiencia[10]. Frente al enfoque vertical de la perspectiva estructural, ésta es esencialmente horizontal, pues se centra en los modos mediante los cuales el trabajo fluye a través de una organización. Es una perspectiva particularmente preocupada por la adaptación de los procesos a las nuevas tecnologías, y considera al menos los cinco subsistemas que Forrester señaló como claves: el flujo de información, el flujo de materiales, el flujo de dinero, el flujo de pedidos y el proceso de determinación de fuentes y empleo de medios de producción.

Una tercera perspectiva se desarrolla a partir de la consideración del factor humano en las organizaciones, planteada por la denominada Escuela de las Relaciones Humanas. Se trata de la

[10]Una de las aproximaciones más clásicas a esta perspectiva es la de Jay Forrester, y su obra *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge, 1968

perspectiva humana, cuyo interés se centra particularmente en los seres humanos y en los modos en que interactúan en la organización total.

Huse y Bowditch[11] distinguen tres niveles en esta perspectiva:

- El *individuo*, que puede considerarse en sí mismo un subsistema con sus propias motivaciones, necesidades y deseos, y que influye tanto sobre los grupos a los que pertenece como sobre el sistema total

- El *grupo*, compuesto por individuos, supone un nivel superior de complejidad, y ejerce asimismo un impacto sobre la organización total.

- La *organización*, entendida como un sistema total compuesto por subsistemas de individuos y grupos, cada uno de los cuales afecta tanto a los otros subsistemas como a la organización como totalidad.

Naturalmente, desde la Sociología de los Recursos Humanos debemos situarnos en la perspectiva humana al acercarnos al estudio de la empresa. Sin embargo, si recordamos nuestra insistencia en el carácter abierto de los sistemas sociales, debemos ir más allá, hacia una **perspectiva holista** que tenga en cuenta cómo la estructura, la organización y el flujo del trabajo, los grupos humanos y el entorno de la empresa interactúan entre sí. Así, la Sociología de los Recursos Humanos pretende observar a los individuos, voluntaria o involuntariamente asociados en grupos, que forman parte del sistema total que es la empresa, en ese entorno amplio de los sistemas abiertos.

---

[11]Cf. Huse y Bowditch, op.cit., pag. 47

1.4. Distintos enfoques de la empresa como sistema

En este apartado pretendemos, mostrando algunos de los principales enfoques que se han dado al estudiar la empresa como sistema social, el familiarizarnos con diversos conceptos y aportaciones imprescindibles.

De alguna manera, como apunta Antonio Lucas, asistimos a un proceso evolutivo -o acumulativo-, que iría desde la consideración del hombre como un simple *'homo aeconomicus'*, según está presente en las doctrinas de Taylor, al *'hombre social'* que se desprende de los investigaciones de Elton Mayo, luego al *'hombre que se realiza'* que observamos en la teoría de las necesidades humanas de Maslow, y finalmente a ese *'hombre complejo'* del que, como decíamos, no podemos pretender su comprensión atendiendo a una única; al contrario, las variables que tienen alguna influencia sobre el trabajo como actividad humana son muchas y complejas.

Estas sucesivas interpretaciones del hombre como trabajador tienen una fuerte relación con uno de los descubrimientos más importantes desde que la Sociología se ocupa de las organizaciones: la existencia de los grupos informales en el seno de las organizaciones formales. Las *máquinas organizacionales y empresariales* diseñadas siguiendo los criterios de Taylor o Fayol, perfectas desde un punto de vista formal, han fallado siempre al no tener en cuenta la tendencia a la formación, en su seno, de subsistemas organizativos de carácter informal[12].

[12]La definición de las organizaciones formales a informales tien

Efectivamente, como han apuntado Scott y Mitchell, "es imposible comprender el comportamiento individual o las actividades de las organizaciones informales fuera del sistema social en el cual interactúan. Una organización humana es un sistema social; sus diferentes segmentos y funciones discretas no se comportan como elementos aislados. Cada parte influye sobre todas las restantes (...), porque todas (...) están conectadas"[13].

Estos autores proponen un modelo de sistema, para el análisis sociológico de la empresa, que estaría compuesto por las siguientes partes:

1º) los **individuos**, con una estructura de personalidad y unas motivaciones que condicionan las expectativas que esperan satisfacer mediante su participación en el sistema;

2º) la disposición formal de las funciones, esto es la **organización formal**, que suministra la estructura de los esfuerzos económicos y de eficiencia de la organización;

3º) la organización informal;

4º) el **sistema de estatus y de roles** existentes

---

su origen en los conceptos de grupos primarios y secundarios desarrollados por psicólogo social Charles Cooley (Cf. *Social organization*, Scribner, Nueva York, 1909). Puede verse una perspectiva más actual en Ch. Argyris, *El individuo dentro de la organización*, Herder, Barcelona, 179, así como en Bernard Schäfers, *Introducción a la Sociología de grupos*, Herder, barcelona, 1984. Todos los manuales de Sociología de la Empresa dedican por otra parte capítulos más o menos extensos a la organización formal e informal.

[13]Scott y Mitchell, *Sociología de la organización*, Ateneo, Buenos Aires, 1978, pag. 30

en la organización, estrechamente vinculados con el ordenamiento jerárquico pero que también se conectan con los grupos informales a través del prestigio y el liderazgo natural; y

5º) el **medio físico** en que se ejecuta la tarea, incluyendo las consideraciones técnicas, de ingeniería y eficiencia.

Estas partes están interconectadas mediante procesos de conexión: la comunicación, el equilibrio y las decisiones. Y, para Scott y Mitchell, el sistema estaría orientado a la consecución de cualquiera de las siguientes metas: la estabilidad, el crecimiento, o la interacción, o una combinación dada de las tres.

Dunlop[14] afina estos planteamientos, y sobre todo los abre en mayor medida al exterior, ya que intenta insertarlos en un modelo total de la sociedad industrial. Para este autor, del mismo modo que existe un subsistema económico en el marco de un sistema social total, existe también un subsistema de relaciones industriales propio de la sociedad industrial, diferenciado del sistema social total y que se ocupa de sólo una parte del comportamiento humano con el auxilio de distintas disciplinas (Historia, Economía, Sociología, Derecho y Psicología). Este **subsistema de relaciones industriales** se centra en tres problemas analíticos fundamentales: a) las relaciones industriales con el conjunto de la sociedad; b) las relaciones con el subsistema económico; y c) la estructura interna y las características del propio subsistema de relaciones

[14]J.T. Dunlop, *Sistemas de relaciones industriales*, Península, Barcelona, 1978

industriales.

Las relaciones industriales forman por tanto, desde la perspectiva sociológica, un sistema que en cualquier momento de su desarrollo está formado por:

1) Ciertos **actores** (una jerarquía de patronos y sus representantes, una jerarquía de obreros y algún portavoz, y los organismos públicos y privados especializados que se ocupan de los obreros, las empresas y sus relaciones).

2) Ciertos **contextos**, definidos básicamente por las características tecnológicas y el lugar de trabajo de la comunidad laboral; por los imperativos del mercado y del presupuesto; y por la situación y distribución de poder en el conjunto de la sociedad.

3) Una **ideología**, o conjunto de ideas y creencias compartidas por los actores, que mantiene unido a dicho sistema

4) Un cuerpo de **reglas** creado para gobernar a los actores en el lugar de trabajo y en la comunidad laboral. Son el elemento fundamental en el modelo de Dunlop, y son establecidas por los propios actores, influídos por el contexto en que se mueven. En consecuencia, no son reglas estáticas, sino que tienden a cambiar cuando cambia el contexto.

Otras perspectivas han insistido en la interacción entre empresa y entorno. Las aportaciones del Instituto Tavistock, o de la socióloga Joan Woodward, se centran en la interacción necesaria entre tecnología, o nivel tecnológico, y estructura organizativa de la empresa[15].

---

[15]J.Woodward, *Industrial Organization*, University Press, Oxfrd, 1965. Citado en I.Serra, 'Las teorías contemporáneas', en Nemesio,Pérez Adán y Serra, *Organización y trabajo.*

Otros autores, como Lawrence y Lorsch, plantean las relaciones entre entorno y estructura señalando que el éxito de la empresa depende del ajuste organización/ambiente[16].

El número de modelos que se han propuesto, amparados en la teoría de sistemas, son relativamente numerosos. Siguiendo a Inmaculada Serra[17], podemos considerar, unificando las aportaciones de algunos de estos modelos que, en la empresa, tomada como un sistema, pueden estudiarse tres tipos de variables:

En primer lugar, las **variables internas** que constituyen la estructura básica, y que pueden ser psicológicas, físicas y sociales, como son el tamaño de la empresa, el grado de satisfacción de sus miembros, el tipo de trabajo, la organización formal, funcional y jerárquica, la presencia de grupos informales, los sistemas de incentivos, etc.

En segundo lugar tenemos los **inputs**, esto es los elementos que llegan del exterior y condicionan el funcionamiento interno del sistema: la materia prima, así como los recursos humanos con unas características propias, la tecnología, el entorno económico, pero también el medio ambiente político, social y legal, y sobre todo y en conjunto una serie de valores que se plasman en normas de conducta relacionadas con un sistema de premios y castigos. Cuando hablamos de *la cultura del pelotazo* en la que se han movido ciertos sectores

---

Temas de sociología de la empresa, Nau Llibres, Valencia, 1992, pag. 61

[16]P.R.Lawrence, J.W.Lorsch, *Organización y ambiente*, Labor, Barcelona, 1973

[17]I.Serra, op.cit. pag. 60

empresariales en los últimos años hablamos de unos determinados valores, en los que se premiaba el enriquecimiento a corto plazo y a cualquier precio.

Y en tercer lugar tenemos los **outputs**, esto es los resultados de la actividad del sistema. Incluyendo no sólo los objetos y bienes económicos producidos, sino también unos planteamientos jerárquicos y variables psicológicas (como son la satisfacción, motivación o frustración de sus miembros), a los que desde algunas perspectivas se agrupa bajo la denominación de Balance Social de la Empresa[18], al que dedicaremos mayor atención más adelante.

En suma, contemplamos la empresa como una formación social compleja, un sistema del que debemos tener en consideración las distintas partes que lo componen: esto es un sistema de roles, de toma de decisiones, de redes de comunicación, con grupos funcionales según la tarea y coordinados entre sí, pero también con grupos informales que cubren los intersticios de la organización funcional o formal. Y todo ello en interacción con el medio ambiente físico y social, dada su necesidad de intercambiar materia, energía e información con ese entorno, que les impone unas exigencias y restricciones. Lo que importa señalar en este punto es que, desde la perspectiva sistémica, sea cual sea el enfoque utilizado, se concluye en todos los casos en que el éxito, o máxima eficiencia del sistema, se alcanzará en la medida en que se produzca un mejor ajuste entre los subsistemas de la empresa, así como entre la organización como totalidad y el

[18]F.Parra Luna, *Balance social y progreso empresarial*, Cirde, Madrid, 1980, pag. 33

ambiente.

1.5. Crítica de la teoría simple de sistemas. Hacia un paradigma holista

No obstante, el enfoque de sistemas ha tenido también, en sus primeras configuraciones, serias limitaciones. Sobre todo, ha sido criticado por su falta de potencial explicativo; demasiado a menudo los estudios amparados bajo este enfoque se quedan en la mera descripción y la analítica, sin llegar a ir mucho más allá de lo que ya es evidente.

Sin embargo, la Teoría de la Acción Social de Talcott Parsons, sobre la que descansan buena parte de las primeras aproximaciones de corte estructural-funcionalista, es en realidad mucho más rica, por cuanto para este autor la acción humana debe entenderse en su sentido más amplio, y debe situarse siempre y simultáneamente en cuatro contextos:

- El *contexto biológico*, esto es del organismo neurofisiológico, con sus necesidades y exigencias

- el *contexto psíquico*, o de la personalidad, que queda al cargo de la psicología

- el *contexto social* propiamente dicho, esto es el de las interacciones entre los actores y los grupos, que es el que venía siendo estudiado por la sociología de forma tradicional

- el *contexto cultural*, esto es el sistema de normas, modelos, valores, ideologías y conocimientos[19].

[19]G.Rocher, *Introducción a la sociología general*, Herder, Barcelona, 1990, pag. 366

Pero toda acción concreta es siempre global, es decir, está inscrita en los cuatro contextos a la vez, y resulta siempre de una interacción de fuerzas o influencias procedentes de cada uno de ellos. Únicamente a nivel analítico o teórico está permitido establecer una distinción entre los cuatro contextos: puede hablarse de un sistema biológico, un sistema psíquico, un sistema social y un sistema cultural, pero todo ellos deben ser considerados como cuatro subsistemas de un sistema más general, que es el sistema de la acción social.

Parsons define el sistema social, reducido a sus términos más simples, como "una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí en una situación que tiene, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente; actores motivados por una tendencia a obtener un máximo de gratificación, y cuyas relaciones con sus situaciones -incluyendo a los demás actores- están mediadas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos"[20].

Debemos insistir por tanto en que la noción sociológica de sistema es sensiblemente diferente -y más compleja- de la simple noción físico-mecánica del sistema como un conjunto de partes interrelacionadas. La noción sociológica nos introduce en el universo de los valores morales, las normas, las ideologías y sistemas de conocimiento, que constituyen el sistema cultural. Valores, normas, ideologías que según Parsons son compartidos, pero que desde otras posiciones más críticas son considerados como impuestos por los

[20]Talcott Parsons, *El sistema social*, Alianza, Madrid, 1984, pag. 17

grupos dominantes.

Desde esta perspectiva, por tanto, la empresa comienza a verse como una institución que ha cristalizado una cultura determinada. Es decir, una organización que ha institucionalizado una cultura, seleccionando -e imponiendo- unos valores con preferencia a otros.

Empieza así a hablarse, de forma aislada en los años sesenta, de una *cultura de las organizaciones*. Y en los años setenta, fundamentalmente como consecuencia del impacto del denominado *'modelo japonés'*, atribuido a ciertos rasgos culturales específicos que habrían influido en los resultados de sus empresas, se habla ya claramente de una cultura de la empresa, en tanto que persecución de un sistema de valores con preferencia a otros.

Lo que hace la corriente *culturalista* es llevar a la empresa los presupuestos de la antropología, y de hecho se plantea, en muchos casos, más que como una sociología, como una antropología de la empresa. Los años ochenta serán ya los años del *boom* de la cultura empresarial, convirtiéndose en tema de obligada referencia no sólo en la Sociología de la Empresa y de los Recursos Humanos, sino en general en toda la literatura relacionada con el *management*.

Sin embargo, no deja de ser cierto que los aspectos considerados por esta corriente son casi exclusivamente simbólicos, y rara vez estructurales, en la lógica de las tendencias propias de la postmodernidad[21].

---

[21]"De hecho, es más una Etnología que una Antropología, con un enfoque particularista; un estudio de las perspectivas emic de las culturas empresariales -visión del mundo, símbolos,

Por otra parte, no hay que olvidar, a la búsqueda de una perspectiva sistémica de tipo holista, las aportaciones de otros enfoques, estructuralistas o anti-estructuralistas, desarrollados sobre todo a partir de los años '60.

Se trata, en general, de aportaciones conectadas directa o indirectamente con las formas renovadas del marxismo posterior a la crisis social del '68; pero que tienen en común, en mayor medida que su mayor o menor vinculación con el marxismo académico, la consideración del conflicto, y particularmente del conflicto de clases, como elemento fundamental y articulador de las relaciones en la empresa. Así como la consideración del Estado como instrumento necesario para el control y explotación de los trabajadores.

Son teorías que aparecen, al albur de la gran crisis económica de los '70, justo cuando empiezan a detectarse los primeros síntomas de agotamiento del fordismo. Y que alcanzan su auge en las sociedades avanzadas en un momento en el que, como explicaba Gorz en su *Crítica de la división del trabajo*, en Europa se ha producido -a finales de los sesenta- la última gran oleada migratoria de trabajadores de origen rural que pasan a integrarse

---

valores, religiones, filosofías y sistemas de significados-. Al faltar la perspectiva etic desaparecen de las descripciones culturalistas conceptos como las clases sociales, lucha de clases, poder, dominio, explotación, manipulación de conciencias, etc."(A.Baigorri, Introducción a la Sociología de la empresa, 1996, p. 100 y 175-188). Ver la perspectiva culturalista en Leonor Gómez, 'La cultura de la empresa', A.Lucas, Sociología para la empresa, McGraw Hill, Madrid, 1994, pp. 132 y ss.

con dificultades en los cinturones industriales, chocando de frente con la cadena fordista de montaje; mientras que, en el conjunto occidental, se asimila el profundo impacto que ha supuesto la victoria de un pueblo de campesinos -el Vietnam- contra la gran potencia tecnotrónica -los Estados Unidos-[22].

De hecho, esta nueva tendencia, que se abre con trabajos como los de André Gorz, o la obra de Mouzelis *Organización y burocracia*[23], tiene antecedentes en las críticas del taylorismo realizadas por Georges Friedman; las denuncias sobre las mistificaciones de la escuela de las Relaciones Humanas que hacen Fraisse o Crozier; la crítica de la organización burocrática iniciada por Merton y continuada en otros muchos autores[24]; los ataques contra la sociedad industrial y la racionalidad de Marcuse, para quien *"el individuo y su conducta son analizados en un sentido terapéutico, para un mayor ajustamiento a su sociedad"*[25], con lo que asimila la sociología industrial a otros instrumentos ideológicos de represión social; las denuncias del managerialismo que, más en una tradición schumpeteriana que propiamente anticapitalista, se inician en los

---

[22]A.Gorz (ed.), *Crítica de la división del trabajo*, Laia, Barcelona, 1977, pag. 11

[23]N.Mouzelis, *Organización y burocracia*, Península, Barcelona, 1975

[24]Ver B.Kliksberg, 'La racionalidad irracional de la burocracia' (1973), op.cit., pp. 139-183

[25]Herbert Marcuse, *El hombre unidimensional*, Orbis, Barcelona, 1985, pag. 109

Estados Unidos con Wrigth Mills[26] o Vance Packard[27]...

Incluso asistimos a una recuperación de conceptos como el derecho a la pereza de Paul Lafargue o a la reivindicación de *el buen trabajo* artesanal y preindustrial que hace Schumacher[28], así como a la aparición de conceptos como los que Ivan Illich propone sobre la *convivencialidad* y la importancia del *trabajo invisible* (esto es el que no es considerado por la contabilidad capitalista, como el del hogar)[29].

Por otra parte, se apunta en ese periodo que el tipo de relaciones propio de la fábrica y el taller se ha extendido a la oficina, haciendo la tradicional distinción entre los trabajadores de cuello azul y cuello blanco cada vez más borrosa. Harry Braverman afirma que la misma alienación que se producía en el taller y la fábrica se da en las más sofisticadas oficinas de servicios: *"Al igual que en los procesos de manufacturación (...), el trabajo de oficina se analiza y parcela entre un gran número de trabajadores, que pierden ahora toda la comprensión del proceso como un todo, y de las políticas que subyacen tras él"*[30].

---

[26]C.Wrigth Mills, *La élite del poder*, Fondo de Cultura Económica, México, 1960; *White-collar. Las clases medias en norteamérica*, Aguilar, Madrid, 1973

[27]Vance Packard, *The pyramid climbers*, Penguin, Middlesex, 1963; y también *The Status Seekers*, Penguin, Middlesex, 1962

[28]E.F.Schumahcer, *El buen trabajo*, Debate, Madrid, 1980

[29]Ver Ivan Iliich, *La convivencialidad*, Barral, Barcelona, 1978; o *Le chômage créateur. Postface à La convivialité*, Seuil, Paris, 1977

[30]Harry Braverman, Labor and monopoly capital: The

Sin embargo, la propia teoría crítica, por lo globalista y genérica, y en la medida en que desatendía las particularidades sociológicas de las organizaciones, y en especial de la empresa, se diluyó en discursos anticapitalistas, anti productivistas o anti represivos, bastante difusos y poco efectivos. Particularmente en sociedades en las que precisamente los trabajadores veían aumentar progresivamente tanto su bienestar material como sus libertades, y se sentían crecientemente integrados y felices en un sistema de consumo dirigido.

En sí misma, la teoría crítica es una mezcolanza de elementos a menudo contradictorios entre sí, desde la crítica más radical anticapitalista, a presupuestos preindustriales y paternalistas, de forma que no podía constituirse en sí misma como una teoría unitaria.

Sin embargo, sus aportaciones tuvieron la enorme virtud de enriquecer tanto el instrumental analítico como los presupuestos de la Sociología de la Empresa y del Trabajo, y son de gran utilidad para la construcción de una Sociología de los Recursos Humanos.

Así, la consideración del conflicto como consustancial a las relaciones entre los grupos sociales que forman la empresa, y cómo este conflicto es determinado por, y determinante de, los propios conflictos políticos y sociales en la sociedad global.

También la consideración de los límites ecológicos al crecimiento, y derivado de ello la

---

Degradation of Work in the Twentieth Century, Monthly Review Press, Nueva York, 1974, pag. 314

relación entre empresa y medio ambiente, que ha dado lugar incluso al desarrollo de los balances ecológicos sobre los que ahora se está profundizando. Y asimismo la consideración de nuevas temáticas como las de género y desigualdad.

1.6. Un modelo: la empresa como parte de un sistema social global

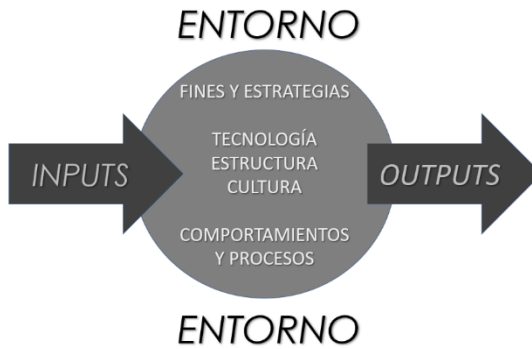
Recapitulando, y avanzando, podemos decir que la empresa constituye un sistema, formado por distintos subsistemas, que a su vez forma parte de un sistema social global, en el marco de cuyas relaciones, valores e instituciones debe desenvolverse. Veamos más a fondo esta perspectiva[31].

Harrison[32] recoge los siguientes elementos, y subcomponentes claves, como fundamentales en el

[31]R.Daft, *Organizations:Theory and desing*, West, St. Paul, 1992

[32]Michael I. Harrison, *Diagnosing organizations. Methods, Models, and Processes*, Sage, Thousand Oaks,CA, 1994, pp. 28 y ss.

modelo de sistema abierto (Fig. 2):



1. Los **inputs** (o **recursos**): materias primas, capital, gente (recursos humanos), equipamiento, información, conocimientos, y la autorización legal que la organización obtiene de su entorno y que permite la creación de sus outputs.

2. Los **outputs** (o **resultados**): productos, servicios e ideas que son el resultado de la actuación de la empresa. Esta transfiere a su entorno parte de estos productos, y utiliza otra parte internamente.

3. La **tecnología**: herramientas, máquinas y técnicas para transformar los recursos en resultados. Las técnicas pueden ser mentales y sociales, tanto como químicas, físicas, mecánicas o electrónicas.

4.- La **estructura**: relaciones permanentes entre individuos, grupos y unidades más amplias. Incluyendo la asignación de roles (tipo de tarea, autoridad, responsabilidad, privilegios vinculados a la posición, etc.); el tipo de agrupamiento de posiciones en divisiones, departamentos y otras

unidades; los procedimientos de operación establecidos; los mecanismos establecidos para ejecutar procesos como los de coordinación (como comités, reuniones semanales, etc.); mecanismos de recursos humanos (líneas de ascenso, recompensas, procedimientos de evaluación); y modelos que puedan diferir de las estructuras oficialmente reconocidas (relaciones informales, cuadrillas, coaliciones, distribución de poder, etc.).

5. Los **fines y estrategias**: Los *fines* son estados finales deseados (por ejemplo, ser la empresa líder del sector en la ciudad), mientras que los *objetivos* son logros e indicadores de que se tiende hacia los fines (como un crecimiento del 5% anual). En cuanto a las *estrategias*, son vías que conducen a los fines, incluyendo formas de relación con el entorno. Los *planes*, por su parte, especifican cursos de acción hacia un objetivo. Los fines y las estrategias son siempre el resultado del conflicto y la negociación entre partes poderosas dentro y fuera de la organización o la empresa; y pueden ser explícitamente señalados por quienes toman las decisiones, o bien ser inferidos de sus acciones.

6. Los **comportamientos y procesos**: Refiriéndonos a modelos de comportamiento, interacción y relación tanto entre grupos como entre los individuos. incluimos la cooperación, el conflicto, la coordinación, la comunicación, el control, la influencia y las relaciones de poder, la supervisión, el liderazgo, sistemas de toma de decisiones, modelos y estilos de resolución de problemas, mecanismos para la fijación de fines, la distribución de la información, la autocrítica, la evaluación y el aprendizaje de grupo.

7. La **cultura**: normas compartidas, valores y

creencias, así como el comportamiento y artefactos que expresan tales orientaciones -incluyendo símbolos, rituales, narraciones e historias, incluso el lenguaje-. La cultura incluye normas y conocimientos sobre la naturaleza y la identidad de la organización; la forma de hacer el trabajo; la valoración de los cambios y de la innovación, así como sus posibilidades de realización; el tipo de relaciones entre los niveles alto y bajo de la jerarquía; y también la naturaleza de sus relaciones con el entorno.

8. El **entorno**: Podemos hablar, por una parte, de un *entorno de trabajo*, que incluye todas las organizaciones y condicionantes externos directamente relacionados con las operaciones principales de la organización y su tecnología. Esto incluye desde productores y poseedores de materias primas, suministradores, distribuidores, sindicatos, consumidores, clientes, organismos reguladores de la actividad, competidores, empresas colaboradoras, mercados de productos y recursos, así como el nivel de conocimientos referente a las tecnologías utilizadas por la empresa.

Pero también tenemos un *entorno global* que incluye instituciones y condicionantes que sólo infrecuentemente, o indirectamente, impactan o bien en la organización, o bien en su entorno de trabajo; como la economía, el sistema legal, el estado general del conocimiento científico y técnico, instituciones sociales como la familia; el tamaño, la distribución y composición de la población; el sistema político, y las culturales nacionales y locales en cuyo marco la empresa opera.

El modelo de sistema abierto se basa en una serie

de presupuestos, o ideas-clave, fundamentales para el análisis de la empresa, y en general de cualquier organización que opera en un entorno abierto.

1. Las condiciones externas influyen sobre el flujo de inputs (recursos) a la organización, afectando también a la recepción de los outputs (productos), y pueden afectar también directamente a las operaciones internas. Por ejemplo, se redujo la demanda de tabaco como consecuencia del conocimiento por los consumidores de los riesgos para la salud.

2. Las organizaciones utilizan parte de sus productos, servicios e ideas como inputs para el propio mantenimiento o crecimiento organizacional. Por ejemplo, una firma de ordenadores utilizará sus propias máquinas y software. Y algunas universidades utilizan a sus becarios, estudiantes de doctorado, como enseñantes.

3. Las organizaciones son influenciadas por sus miembros tanto como por su entorno. La acción de los empleados puede reforzar o alterar las prácticas más habituales. Los cambios pueden ser consecuencia de presiones visibles (protestas sindicales), o de pactos y alianzas secretas.

4. Los ocho elementos del sistema y sus subcomponentes están interrelacionados y se influencian entre sí. El desarrollo de un elemento, sea la tecnología, puede tener consecuencias para otros (como el comportamiento, las relaciones ambientales, etc.). Las interrelaciones entre elementos no siempre son obvias, como tampoco tienen por qué ser intencionadas. Por ejemplo, la compra de una avanzada red local puede capacitar a los directivos, como consecuencia inicialmente

imprevista, para redefinir los objetivos del departamento, tareas o descripciones de desempeños.

5. Aun admitiendo la tendencia de los sistemas al equilibrio, la evidencia empírica ha demostrado que las organizaciones están permanentemente cambiando. Los *cambios reactivos* ocurren como respuesta a problemas internos o externos, mientras que los *cambios proactivos* (o anticipados) persiguen preparar el medio ambiental organizacional antes de que los problemas, ya entrevistos como posibles, se manifiesten. Los *cambios incrementales* (de orden cuantitativo) no alteran sustancialmente ninguno de los ocho elementos del sistema, mientras que los *cambios estratégicos* (de índole más cualitativa) suponen modificaciones básicas en uno o más elementos críticos -como los fines, el entorno, o la cultura-, y en consecuencia en las relaciones entre esos elementos.

6. El éxito organizacional depende fuertemente de la habilidad para adaptarse al entorno -o para encontrar un entorno favorable en el que operar-, así como de la habilidad de ubicar a los individuos en roles apropiados en la organización, conducir sus procesos de transformación (esto es, no *dejarse llevar* por las circunstancias), y dirigir sus operaciones.

7. Cualquier nivel o unidad dentro de una organización puede ser visto a su vez como un sistema. Cuando el modelo de sistema es aplicado al análisis tanto de una división, como incluso a una simple unidad operativa dentro de una gran organización, serán las otras unidades o divisiones de la organización las que constituirán el entorno

ambiental. Observando a las unidades operativas como sistemas es más fácil llegar a un diagnóstico haciendo comparaciones entre ellas.

1.7. De las Relaciones Humanas a la Sociología de los Recursos Humanos

Todo cuanto hemos visto hasta ahora constituye la base teórica sobre la que en buena medida descansa la Sociología de los Recursos Humanos.

Pero ésta supone además un enfoque específico que tiene en cuenta diversas aportaciones que, a lo largo del siglo XX, se han hecho al estudio de los grupos humanos en las organizaciones, y más particularmente en las empresas.

1.7.1. Escuela de las Relaciones Humanas

La escuela de las Relaciones Humanas supone la plena incorporación tanto del elemento humano, como sobre todo del componente puramente sociológico, al análisis y el diseño organizativo del trabajo y la empresa. Las aportaciones de esta escuela responden precisamente a la desconsideración de *el factor humano* que se venía dando en los primeros intentos de acercamiento científico a la organización del trabajo y de las relaciones en la empresa.

Pero, como ocurre con todas las teorías sociales, su aparición responde también a los cambios sociales y económicos. A partir de la crisis económica de 1930 asistimos a un auge sin precedentes del sindicalismo; los trabajadores se resisten a las tentativas de mecanizar su trabajo, a las que se acusa de cretinización y de *"exterminio de*

la personalidad del obrero"[33]; más aún, como han apuntado algunos autores, los sindicatos se plantean, *"en una forma más o menos clara, la cuestión de la aplicación a la empresa de los principios democráticos que se afirmaban cada vez más enfáticamente, frente al fascismo amenazante"*[34]. La aplicación indiscriminada de los principios de Taylor y Fayol, así como la extensión de la burocracia, habían situado a las empresas en un régimen de monarquía absoluta, en la que los jefes ejercían la simple dominación a través de la disciplina. En un mundo que se disponía a lanzarse a una nueva guerra de resultados imprevisibles, utilizando de bandera la democracia como valor universal, y en la que como siempre iban a ser los trabajadores la carne de cañón, eran de esperar cambios en lo que hace a la organización empresarial y del trabajo.

El punto de arranque en el desarrollo de la Escuela de las Relaciones Humanas podemos situarlo en un intento de aplicar las doctrinas tayloristas. En 1924 la más importante empresa americana fabricante de material telefónico -es decir, no casualmente una empresa dedicada a lo que hoy consideraríamos como tecnología punta- inició una investigación, en la fábrica Hawthorne, de Chicago, sobre los efectos de variables físicas, particularmente de la luz, sobre el rendimiento de los trabajadores. Durante tres años experimentaron

---

[33]Georges Friedman, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris, 1946, pp. 245-258

[34]Paul Fraisse, 'Las relaciones humanas, ¿progreso o mistificación?', en Bernardo Klinsberg, comp., *Cuestionando en administración*, Paidós, Buenos Aires, 1973, pag. 106

distintos niveles de iluminación, pero los ingenieros se sorprendían porque en todas las situaciones obtenían un incremento de la producción. En este sentido la experiencia, de corte taylorista, fue un completo fracaso; pero les hizo ver la importancia de otros factores de tipo social, hasta entonces no considerados.

Inicialmente atribuyeron esta mejora en los resultados a la emulación que produce el trabajo en equipo, y sobre todo al interés que ponían los trabajadores al sentirse que formaban parte de un experimento. Pero decidieron encargar a la Universidad de Harvard una nueva investigación en profundidad. Elton Mayo se hizo cargo de la misma, entre 1927 y 1936, dando lugar a uno de los experimentos más importantes relacionados con la organización y el trabajo. Se hizo un seguimiento pormenorizado del trabajo de uno de los talleres, y se realizaron encuestas a la totalidad de los trabajadores de la empresa. Las investigaciones despertaron un enorme interés en todo el mundo desarrollado, y todavía hoy si no la teoría, sí la práctica organizativa y de gestión interna de la empresa y del trabajo, se ampara en las técnicas y métodos desarrollados por la escuela de las Relaciones Humanas.

Roethlisberger y Dickson, colegas de Mayo en su investigación, recogieron en una obra ya clásica las conclusiones fundamentales[35]. El punto de partida es la consideración de la empresa como una organización humana, que es desde una perspectiva una organización técnica, que como tal

[35]F.G.Roethlisberger, W.J.Dickson, *Management and the worker*, Harvard University Press, 1939

cumple una función económica, expresada en términos de coste, beneficio y eficacia técnica, y que se enfrenta a problemas de equilibrio externo. Pero desde otra perspectiva es también una organización social, cuya función sería la satisfacción de todos quienes la forman, y que se enfrenta a problemas de equilibrio interno.

Sobre esta base, el Mayo afirmaba que la colaboración humana en el trabajo, tanto en sociedades primitivas como en las modernas, ha dependido siempre, para que sea duradera, de la evolución de un código social no lógico, que rige las relaciones entre las personas y sus actividades recíprocas. La insistencia sobre la simple lógica económica de la producción, sobre todo si esa lógica cambia frecuentemente, interfiere en el desarrollo de tal código, y, por consiguiente, promueve en el grupo la sensación de una derrota humana.

Junto a los resultados de las experiencias de Hawthorne, hay que hacer referencia a las aportaciones de otros autores. En primer lugar de Chester Barnard, y su búsqueda de los motivos individuales de integración de los individuos en las organizaciones; así como sus propuestas sobre la necesidad de tener en cuenta, en el liderazgo empresarial, la satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización[36]. Asimismo, aportaciones psicosociales como la Teoría de la Jerarquía Funcional de las Necesidades de Maslow, o los trabajos de Herzberg, McGregor y otros.

Bernard Mottez propone que son tres los temas claves, en la Escuela de las Relaciones Humanas,

---

[36]Cherter I. Barnard, *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1958

desde una perspectiva sociológica: la distinción entre **organizaciones formales e informales**; el problema de las **comunicaciones**; y la cuestión de la **adaptación al cambio**[37].

1.7.2. Organizaciones formales e informales

El problema de las organizaciones formales e informales es, desde el punto de vista científico, el más importante y enriquecedor. Los investigadores de Hawthorne descubrieron que *"la fuerza de trabajo está formada por personas, que introducen en la situación laboral sus necesidades físicas y, sobre todo, sociales, así como las experiencias e ideas adquiridas a lo largo de su biografía individual (...) Su actitud hacia el trabajo dista por tanto de ser puramente económica y racional (...), no existen en el vacío social. Al contrario, son producto de la acción e interacción social, es decir, del hecho de que el hombre vive su vida como miembro de diversos grupos (...) En las empresas industriales con numerosos y diversos puestos de trabajo, existen varios grupos y cada uno de ellos posee su propio sistema de valores"*[38]. Llegaron a la conclusión de que junto a la organización planificada racionalmente aparecía la *organización personal* que descubrían las investigaciones, con lo que pudieron empezar a hacer una separación

[37]Bernard Mottez, *La Sociología Industrial*, Oikos-Tau, Barcelona, 1972, pp. 22 y ss.

[38]F.J.Roethlisberger, W.J.Dickson, Management and the worker. An account of a research programm conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. op.cit.. pp. 553-558 (Citado en Bernhard Schäfers, Introducción a la Sociología de grupos, Herder, Barcelona, 1984, pag. 60)

conceptual entre organización formal e informal.

Definimos como **organización formal** a los modelos de interacción dentro de la organización que vienen prescritos por los reglamentos y políticas explícitas de la empresa, para asegurar la cooperación necesaria para el cumplimiento de sus fines económicos. Etzioni habla de la organización formal como *"un plano según el cual han de constituirse las organizaciones, y al que deben atenerse"*[39], y Blau señala que *"el criterio definitorio de la organización formal es la existencia de procedimientos según los cuales se movilizan y coordinan esfuerzos que diversos subequipos especializados realizan para alcanzar objetivos conjuntos"*[40].

En suma, hablamos de un organigrama funcional -horizontal- porque define las tareas de cada sección y nivel en la empresa, y a la vez jerárquico -vertical- porque define la estructura de poder. Sobre este organigrama, cada elemento o sección de la empresa tiene asignada una tarea en el proceso productivo global, y, además, a cada elemento le atribuye un grado determinado de autoridad. Al fundirse en la organización formal de la empresa

[39]Amitai Etzioni, *Organizaciones modernas*, UTEHA, México, 1979, pag. 36

[40]Peter Blau, 'Estudio de la organización formal', en Talcott Parsons (ed.), *La sociología norteamericana contemporánea*, Paidós, Buenos Aires, 1969, pag. 72

constituyen de hecho una pirámide (Fig. 3).

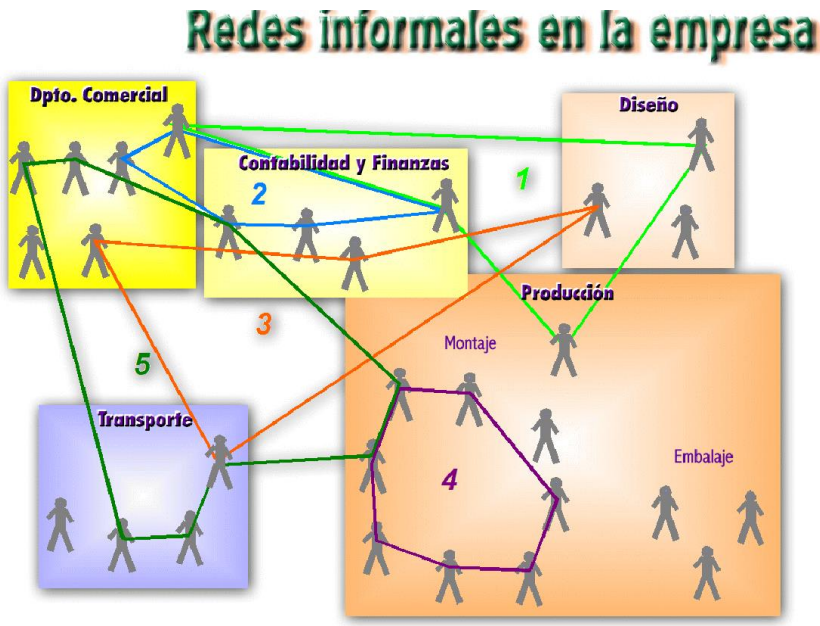
En cuanto a las **organizaciones informales**, podemos definirlas como estructuras de relaciones interpersonales que se producen de hecho -esto es, con independencia de las prescripciones y normas de la organización formal- entre los miembros de la organización.

Etzioni habla de ellas como de *"la vida real de la organización, en cuanto distinta de planos y mapas"*[41].

En el siguiente gráfico se recoge un ejemplo sobre cómo se pueden distribuir los grupos informales en una empresa, a pesar de las separaciones físicas que puedan existir entre las diferentes secciones

[41]A. Etzioni, op.cit. pag. 37

(Fig. 4).



Así, podemos encontrar un grupo informal producido por la igualdad de posición, como jefes de sección (1); otro debido a la similitud de status socio profesional, por ejemplo entre los que son economistas (2); un factor de agrupación puede ser el compartir una afición, como pueda ser la pasión por la informática (3); la mera presencia constante en compañía del grupo, en el mismo espacio de trabajo, es un factor de agrupamiento fundamental (4); así como la identidad de intereses por otras razones, como pueda ser el vivir en el mismo barrio(5).

Las organizaciones informales surgen siempre de forma espontánea en el seno de toda organización extensa. Sin embargo, se apuntan una serie de factores que particularmente provocan la aparición

de este tipo de estructuras[42].

De una parte, tenemos las propias **necesidades del personal** (necesidad de vida social, de autodefensa frente a los superiores, deseos de poder o de privilegios individuales o de grupo).

En segundo lugar, las **insuficiencias de la organización formal** (bien por estar mal diseñada, con insuficientes o inapropiados mecanismos de coordinación, por la existencia de normas formales contradictorias, o por su inflexibilidad[43]).

Y en tercer lugar por la propia **discrecionalidad prevista en la organización formal**, sobre todo en empresas que deben moverse en sectores y entornos empresariales poco previsibles.

Las organizaciones informales son valoradas tanto positiva como negativamente, tanto desde un punto de vista psicosocial como desde la perspectiva estricta de la eficiencia organizativa. En la medida en que, según hemos visto, responden en parte a necesidades de los individuos, en tanto

---

[42]R.Nemesio, J.Pérez Adan, I.Serra, *Organización y trabajo. Temas de sociología de la empresa*, Nau Llibres, Valencia, 1992, pag. 24

[43]Por su propia naturaleza, la organización formal es a priori inflexible; no puede cambiarse de la noche a la mañana; sin embargo, las circunstancias exteriores de la empresa (situaciones de competitividad, nuevas normativas de la administración) o incluso las circunstancias internas (la plantilla existente ha sido sustituida progresivamente por inmigrantes, con valores y estilos culturales distintos) pueden hacer necesaria la creación de redes y estructuras informales de relación y comunicación. Sin embargo, estos factores terminan determinando, tarde o temprano, la modificación de la organización formal.

satisfagan dichas necesidades deben ser valoradas como positivas, pues de este modo el individuo estará más relajado y dispuesto a trabajar eficazmente en la organización o la empresa. Las conversaciones, bromas, relaciones fuera de la empresa acentúan la cohesión y solidaridad de los compañeros, con lo que el funcionamiento de la organización se *engrasa*. Diversos estudios han puesto de manifiesto cómo las estructuras organizativas excesivamente formalizadas y centralizadas, con climas organizativos poco participativos, pueden ser factores desencadenantes del estrés laboral, perjudicando indirectamente a la productividad[44]. Sin embargo, las redes informales también pueden provocar ansiedad y tensión en la medida en que también se producen en su seno luchas por el poder, entre individuos o entre grupos.

Por otra parte, en lo que se refiere directamente a la efectividad del sistema, la organización informal aporta la flexibilidad que le falta a la organización formal, llenando sus lagunas y facilitando la adaptación al cambio. Aunque en el lado negativo hay que señalar que en ocasiones provocan comunicaciones alteradas, rumores, etc., que pueden minar la moral de la empresa o incluso dificultar la producción, mediante la resistencia *informalmente organizada*. Como respuesta a este tipo de problemáticas, conocidas en la práctica desde hace mucho tiempo, las empresas han introducido sistemas orientados a aumentar la productividad rompiendo la solidaridad de los

[44]J.Mª. Peiró, *Desencadenantes del estrés laboral*, Eudema, Madrid, 1993, pag. 70

grupos informales, como los destajos, primas, etc.[45].

Las estructuras o formaciones formales e informales se distinguen claramente entre sí (son dicotómicas), pero -como veíamos al hablar de la empresa como sistema-, son al mismo tiempo partes complementarias de la organización social realmente existente (organización efectiva). La mayoría de las veces ambas formas de estructuración aparecen en todo tipo de organizaciones y grupos, y no sólo en las empresas, simultáneamente y combinadas entre sí, aun cuando en cada caso concreto pueda predominar una u otra. Pero, como se pone de manifiesto también en la empresa, los grupos más grandes y complejos y sobre todo las organizaciones sólo pueden existir y conservar su funcionalidad a largo plazo si son capaces de combinar los elementos de ambas formas[46].

Sin embargo, a estas organizaciones corresponden, en palabras de Mottez, *"sistemas de ideas y de creencias particulares, y lógicas propias"*. Mientras que la lógica del coste y la lógica de la eficiencia se corresponden con la organización formal, la organización informal funciona también a menudo con la lógica de los sentimientos. Es la existencia de esas lógicas diversas lo que explica la importancia que en la escuela de las Relaciones Humanas se atribuyó al problema de las

---

[45]Miller, Form, *Sociología Industrial*, Rialp, Madrid, 1969, pp. 273-277

[46]Hermann L. Gukenbiehl, 'Los grupos formales e informales como formas básicas de la estructura social', en B.Shäfers, op.cit. pp. 59-74

comunicaciones. Como se puso de manifiesto en las propias investigaciones de Hawthorne, no siempre que los trabajadores no aplican las órdenes dadas por la empresa significa que se opongan a ellas. Sencillamente puede ocurrir que no las hayan comprendido.

1.7.3. Un nuevo marco de relaciones

Recapitulando y avanzando, podemos recoger algunos de los aspectos fundamentales que, en lo que se refiere a la empresa como organización, se derivaron de estas teorías, tal y como se sintetizan de los trabajos de Mayo, Roethlisberger y Whitehead[47], y según fueron ampliamente aceptadas hacia mediados del siglo XX:

1. Una empresa es un sistema social además de ser un sistema técnico-económico. Dicho sistema social condiciona el papel que juegan los individuos y establece normas que pueden diferir de las de la organización formal.

2. El individuo está motivado no solamente por incentivos económicos, sino también por diversos factores sociales y psicológicos. Su conducta está determinada por ciertas emociones, ciertos sentimientos y ciertas actitudes.

3. El grupo informal de trabajo es un factor dominante. Dicho grupo juega un papel importante en la determinación de actitudes y en el comportamiento individual de los trabajadores.

4. Los patrones de liderazgo y autoridad formales de la administración tradicional, deberían modificarse sustancialmente, tomando en consideración los factores psicológicos; lo que

[47]Nemesio,Pérez,Serra (1992), op.cit. pag. 51

implica patrones de liderazgo 'democráticos', más que autoritarios.

5. La escuela de relaciones humanas asocia generalmente la satisfacción del trabajador con su productividad, y sostiene que el incremento de la satisfacción conduce a un incremento de la productividad.

6. Es importante desarrollar canales eficaces de comunicación entre los distintos niveles de la jerarquía, que permitan el intercambio de información. Por tanto, la participación se constituye en un elemento importante de las relaciones humanas.

7. La gerencia requiere tanto de habilidades sociales eficaces como de habilidades técnicas.

8. Los participantes en una organización pueden motivarse satisfaciendo ciertas necesidades psicociales.

1.7.4. Crítica de las Relaciones Humanas

Desde el punto de vista científico, la principal crítica que se ha hecho a la escuela de las Relaciones Humanas es que seguía considerando a la empresa como un sistema cerrado, sin considerar las relaciones de la empresa y los individuos que la forman con las fuerzas económicas, sociales, políticas y culturales del entorno en que se desenvuelve.

Sin embargo, esta escuela ha recibido críticas mucho más duras y radicales. Así, Michel Crozier, sociólogo del trabajo, ha profundizado en las verdaderas razones por las que, en un momento determinado de la historia de los Estados Unidos, *"los descendientes de Rockefeller sonríen a los trabajadores que sus antepasados habían tratado a*

cachiporrazos"[48]. Como ya hemos visto, en los años treinta asistimos a auténticos movimientos revolucionarios en los Estados Unidos. Con 15 millones de desocupados, huelgas permanentes y ocupaciones de fábricas, el momento culminante se alcanza en el *Memorial Day* de 1937, cuando la policía cargó contra una manifestación pacífica de huelguistas, en Chicago, produciendo diez muertos y numerosos heridos. Por otro lado, la Gran Depresión no fue vivida únicamente por los obreros, sino que también la clase patronal sufrió profundamente, hallándose a finales de los años treinta en un estado de confusión y miedo. Sirvió para aprender que un nuevo estilo era necesario; tal y como Roosevelt plantea un *New Deal,* las empresas deben ofrecer un nuevo trato a los trabajadores, preferentemente sin contar con los potentes sindicatos que eran capaces de movilizar a millones de obreros simultáneamente.

A partir de este punto, según Crozier "el programa de acción patronal se desarrolla en dos direcciones principales. Por una parte, la propaganda destinada a combatir la influencia sindical, por medio de (...) las Public Relations. Por otra parte, las reformas interiores". Unas reformas que, en cualquier caso, suponen un avance objetivo respecto de la situación anterior, y que además de mejorar el funcionamiento de las empresas mejoran también la calidad de vida de los trabajadores.

Por su parte, Paul Fraisse señala que, aun cuando en las empresas en que estas nuevas

[48]M.Crozier, 'La fabricación de hombres', en Bernardo Kliksberg, comp., *Cuestionando en Administración,* Paidós, Buenos Aires, 1973, pag. 68

técnicas se aplicaron fueron ampliamente aceptadas por la organización, resultaba difícil medir su auténtica eficacia. Sin embargo, propone que este tipo de teorías se adaptan muy bien al ideal americano del hombre de buena voluntad. Y, sobre todo apunta también que surgen en un momento en que *"la libertad del jefe de empresa está amenazada por la de los poderosos sindicatos, que hablan siempre más de poder a poder; y lo está doblemente, porque ante los trastornos sociales que engendra esta rivalidad, el Estado aumenta sus poderes, reglamenta precios y salarios"*[49]. Por lo tanto, muchos empleadores habrían comprendido que *"la consideración de las necesidades y deseos de los empleados podía reducir la oposición de los dirigentes sindicales, donde hay sindicatos, y demorar su creación donde no existen"*. Se trata por tanto en su opinión de una forma de paternalismo *psicológico* -por decirlo en términos actuales, virtual, y por tanto mucho más barato- que el viejo paternalismo que trataba de vincular el empleado a su empresa gracias a ventajas sociales como la vivienda, guarderías infantiles, clubs deportivos, etc. En realidad, en suma, no se estaría reconociendo *"el hombre, sino el factor humano de la productividad; y las exigencias de la productividad son las que lo han impuesto. Involucra toda una concepción del hombre normal: se inclina a 'cooperar', no discute las estructuras, y los hombres son felices en una sociedad de la que pueden sentirse orgullosos"*.

1.7.5. La renovación: Recursos Humanos

La desigual mezcla, a lo largo de las primeras

[49]P.Fraisse, op.cit. pag. 122

décadas de extensión de las Relaciones humanas, y en el marco de la empresa, "de investigaciones honestas, hechas por verdaderos especialistas, así como manipulaciones de personal intentadas con más o menos éxito por verdaderos charlatanes"[50]; y, derivado de ello, la fuerte implicación de buena parte de los investigadores, antes que con la ciencia, con los intereses de las grandes corporaciones, dio lugar a un mayor distanciamiento de la Sociología de la Empresa respecto de la Sociología del Trabajo, que se consolida -sobre todo en Europa y bajo el liderazgo teórico de Georges Friedman- como una rama menos comprometida con intereses de empresa. Pero también provocó la propia consolidación de una Sociología de la Empresa con auténtica vocación científica, esto es no comprometida únicamente con las necesidades de incremento de la productividad y la eficiencia productiva de las grandes empresas. O comprometida con la productividad, cuando era el caso, de forma explícita y como objeto científico, no con intenciones manipuladoras.

Así, se produce a finales de los años cincuenta un reverdecer de la escuela de las Relaciones Humanas, aunque ahora adquiere más genéricamente la denominación de Recursos Humanos. Es decir, no se oculta, bajo el discurso sentimentalista y organicista de las buenas relaciones, la sonrisa y la manipulación de los deseos, que su intención es analizar el mejor

[50]G. Friedman, 'Objeto de la Sociología del trabajo', en G.Friedman y P.Naville, *Tratado de sociología del trabajo*, FCE, México, 1963, pag. 35

manejo de uno de los recursos productivos con que cuenta la empresa: el trabajo de los hombres. No será ajeno, este desarrollo, a la fuerte implantación que en esa época se había dado del estructural-funcionalismo, teoría sociológica divulgada por Talcott Parsons y Robert K. Merton. Así como el fuerte desarrollo de la Psicología Social aplicada.

Se concede ahora al trabajo un valor central en la vida del hombre, pero también se señala explícitamente la necesidad de transformar la organización de este para que el hombre pueda realizarse plenamente. Así, a finales de los cincuenta McGregor propone, frente al modelo organizativo tradicional, al que denomina Teoría X (que contendría una versión 'dura', taylorista-fordista, basada en el autoritarismo, y una versión blanda o de las Relaciones Humanas, basada en paternalismo)[51], un modelo alternativo al que denomina Teoría Y, por el que se establecería una dirección por objetivos en lugar de una dirección por control, mediante la descentralización y la delegación que potencia el autocontrol, mediante el enriquecimiento del trabajo, la dirección consultiva o la autoevaluación del desempeño. Esta teoría se conoce también como Dirección Participativa por Objetivos (DPO), y ha tenido bastante influencia en las décadas siguientes.

Otros autores de esta renovada escuela han mostrado cómo la verdadera motivación de los empleados no proviene tanto de los salarios, condiciones de trabajo y otras variables del contexto

[51]Tomado de E.Resbier, 'El modelo de relaciones humanas', en VVAA, *Sociología de la empresa*, Universidad de Barcelona, barcelona, 1989, pag. 66

de trabajo, como de la responsabilidad, estima ajena, promoción, gusto por el trabajo, deseo de realización o logro y otros aspectos del contenido del trabajo[52].

En una de sus primeras investigaciones[53], Herzberg mostraba cómo los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo (supervisión, relaciones interpersonales, condiciones físicas de trabajo, salario, prácticas de dirección, seguridad en el trabajo) constituyen lo que denominaba la *'higiene'*, y pueden producir insatisfacción, por lo que deben ser previstas; pero en sí mismas no conducen a actitudes positivas. Para conseguir estas actitudes es preciso ir más allá, y atender a lo que estor autores denominan *'motivadores'*: que el trabajo sea enriquecedor y no alienante, que no sea monótono, que ofrezca posibilidades de desempeñar responsabilidades, en suma que haga posible la autorrealización[54]. Estas teorías tienen un fuerte basamento en la ya citada teoría de las necesidades de Maslow, según la cual a medida que, en el proceso de desarrollo individual y social, el individuo va dando por supuestas como satisfechas una serie de necesidades, éstas dejan de motivarle.

1.8. Conclusión

Por tanto, y en suma, debemos entender la Sociología de los Recursos Humanos, en tanto que

---

[52]F.Herzberg, Una vez más, cómo motivar a los trabajadores, Deusto, Bilbao, 1980

[53]F.Herzberg y otros, *The motivation to work*, John Willey, 1959

[54]Citado en B.Mottez, op.cit. pag. 38

rama de la Sociología de la Empresa, como una perspectiva muy alejada de las técnicas de *management* que, basadas en la Escuela de las Relaciones Humanas, buscan implícita o explícitamente la obtención de la máxima productividad de los trabajadores.

La Sociología de los RR.HH. no tiene otra pretensión, en ese sentido, que la de ayudar a conocer los mecanismos y procesos sociales que permiten el funcionamiento óptimo de las organizaciones, como sistemas sociales, centrando el análisis en el factor humano en tanto parte de distintos grupos sociales. Y atendiendo tanto a las funciones como a las disfunciones que se producen en el sistema.

Así, los conocimientos obtenidos por la Sociología de los RR.HH. podrán ser a posteriori de utilidad para los directivos preocupados por el *management*; pero también lo serán para los sindicatos interesados en conseguir mejores condiciones de vida y trabajo para los trabajadores; así como para los responsables de todas aquellas organizaciones, no orientadas a la búsqueda del beneficio, interesados simplemente en la existencia de un buen *clima* de trabajo entre sus miembros.

2.

Los componentes del ambiente organizacional

2.1. Clima y bienestar
2.2. Valores económicos 'de asignación', y valores humanos 'incrementales'
2.3. El ambiente como globalidad. La perspectiva sistémica
2.4. Elementos fundamentales del clima organizacional
2.5. La medida del clima organizacional
2.6. Algunos modelos de comportamiento organizacional

Cuando hablamos del ambiente, o clima organizacional, nos estamos refiriendo a todo aquello que hace que los individuos se sientan, o no, cómodos en una organización, o en una empresa. Así como hablamos del clima de un país, de una región o una ciudad, podemos hablar del clima organizacional de un departamento, de una sucursal, de una empresa en conjunto, o de un organismo de la administración pública.

2.1. Clima y bienestar

El clima no se ve, ni se toca[55], pero tiene efectos sobre las personas. Hay climas cuyas características han llevado a los grupos humanos a evolucionar fisiológicamente, y también culturalmente, para adaptarse a los mismos y poder sobrevivir: el color de la piel ha sido sin duda alguna una estrategia adaptativa, como lo han sido algunas religiones, hábitos de consumo, etc.[56].

Sin embargo, hay un umbral a partir del cual la vida humana se hace insoportable, de ahí que hay lugares desérticos, o que han quedado deshabitados a partir de ciertas modificaciones climáticas. Mientras que por el contrario existen

[55]Keith Davis y John Nwestrom, *El comportamiento humano en el trabajo*, McGraw Hill, México, 1990, pp. 24 y ss.

[56]Marvin Harris, entre otros antropólogos, ha mostrado bellos ejemplos de adaptación climática mediante normas religiosas; por ejemplo, la prohibición de consumo de carne de cerdo entre los pueblos de oriente próximo -cuna del Islam- estaría fuertemente relacionada con la dificultad de criar cerdos, que tienen grandes necesidades hídricas, en climas desérticos o semidesérticos (este y otros ejemplos pueden verse en *Bueno para comer*, Alianza Editorial, Madrid, 1989)

unas determinadas regiones del planeta, las que se corresponden con los *climas templados*, que atraen desde hace milenios a los grupos humanos. Del mismo modo, muchas personas *huyen* de organizaciones en las que se respira un *mal clima de trabajo*, mientras que otras organizaciones se presentan como particularmente atractivas, con independencia en ocasiones de las mayores o menores ventajas económicas.

Pero no sólo los climas extremados provocan la migración humana. Algunos reclamos turísticos buscan atraer a la población en sus vacaciones hacia ciertos espacios en los que *"uno puede sentir en un solo día las cuatro estaciones"*; se trata de lugares atractivos como curiosidad turística, es decir, para visitarlos, pero no para residir en ellos. Tarde o temprano, la gente que vive en estos lugares termina por cansarse de los repentinos cambios de tiempo, y opta por emigrar a regiones de clima más estable.

Asimismo, un ambiente o clima organizacional estable se presenta siempre como una garantía de estabilidad a largo plazo. Una organización en la que sin solución de continuidad se pase de una disciplina exagerada a una relajación absoluta en las normas plantea inseguridades a las personas más capaces, que tarde o temprano optarán por abandonarla a la búsqueda de *climas* más estables.

Para algunos autores, el clima organizacional es prácticamente sinónimo de lo que se denomina *la cultura de la empresa*[57], entendida en este caso

[57]Así, Davis y Newstrom (El comportamiento humano en el trabajo, pag. 25) afirman: "Al igual que las huellas digitales y los copos de nieve, las organizaciones son siempre únicas.

como cristalización del entorno. Sin embargo, cuando se producen estas asimilaciones, sólo a posteriori se indaga la correspondencia entre la *cultura de la empresa* o de la organización y diversos aspectos de adecuación a las expectativas del personal[58].

Efectivamente, como se pone de manifiesto en cuanto venimos diciendo, el clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo, creando determinadas expectativas respecto a las consecuencias que una persona puede esperar según las acciones que realice. Los miembros de una organización, efectivamente, esperan recompensas y satisfacciones, o por el contrario penalizaciones y frustraciones, a partir de su percepción del clima organizacional.

Mientras que podemos hablar de estilos culturales, o tipos de cultura organizacional, en lo que al ambiente o clima organizacional se refiere sólo podemos referirnos a una gradación. Los diversos tipos de climas, como los climas físicos, en sus efectos sobre las personas deben verse como variaciones, a lo largo de un continuo, que va de

---

Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen un clima". Ver también, para esta perspectiva, G.Hofstede, Culture's consequences. International differences in work related values, Sage, Londres, 1980. Una exposición sintética sobre cultura de la empresa en L.Gómez, 'La cultura de la empresa', en A.Lucas, Sociología para la empresa, McGraw Hill, Madrid, 1994, pag. 132 y ss.

[58]José A. Garmendia y Francisco Parra Luna, *Sociología industrial y de los recursos humanos*, Taurus, Madrid, 1993, pag. 150

favorable a desfavorable, pasando por neutro. Es decir, que iría desde el más elevado umbral de *habitabilidad* a la más extremada dureza o aridez.

En lo que a la empresa se refiere, debemos entender en consecuencia con lo expuesto que tanto los empresarios como los trabajadores deberían preferir por igual un clima favorable.

Por una parte, si aceptamos que el clima determina lo cómodas que las personas se sienten en la organización, es previsible que los empleados deseen las bondades de un clima templado, del mismo modo que los grupos humanos han buscado secularmente los lugares de la tierra caracterizados por este clima.

Pero si consideramos que, efectivamente, el ambiente o clima organizacional influye en la satisfacción de los miembros de la organización, es previsible que se consiga un mejor desempeño de las tareas en esas organizaciones caracterizadas por un clima favorable; lo cual redundará en la eficiencia productiva, y al cabo -en lo que a la empresa se refiere- seguramente en los beneficios.

Por otra parte, la existencia de un clima favorable hará que las personas tiendan a *establecerse* en dicha organización; mientras que en las que sufren las inclemencias de un clima riguroso las personas más capacitadas -y por tanto con mayores dotes para la búsqueda de nuevas ocupaciones- tenderán a salir de la organización en cuanto les sea posible.

En una parte importancia el exceso de rotación del personal en ciertas empresas o sectores viene determinado justamente por la dureza de su clima organizativo.

2.2. Valores económicos 'de

asignación', y valores humanos 'incrementales'

La mayor parte de los efectos benéficos del buen clima organizacional tienen una particularidad. Para entenderlo tenemos que recordar que la Economía es, o pretende ser, una ciencia que persigue la asignación eficiente de recursos limitados. Es ciertamente discutible que con el mero auxilio de la Economía, sin el apoyo de la Política, pueda darse una asignación eficiente, pero sí es una obviedad que los recursos que la Economía administra y cuantifica son recursos de asignación; es decir, el mineral de hierro que uno consume no puede utilizarlo simultáneamente otro industria.

El bienestar derivado de viajar en mi automóvil puedo compartirlo con otras personas -no más de cuatro, en cualquier caso-, pero la posesión no es posible compartirla: cuando yo lo tengo, no puede tenerlo otra persona.

El presupuesto de una organización puede distribuirse entre sus departamentos de formas diversas, pero la cantidad que llega a un departamento agota las que pueden llegar a los otros; uno de ellos únicamente puede conseguir un aumento en su dotación si se le resta a otro.

Sin embargo, si yo tengo un pensamiento agradable, y lo comparto, por ejemplo a través de un poema u otro texto literario, otras personas, todas las personas, pueden poseer ese mismo pensamiento.

Ya no tenemos *un* pensamiento sino *n* pensamientos, hasta el número de personas que, al leer mi poema, lo hayan compartido conmigo. No se

agota, sino que en realidad se multiplica el recurso.

Hablamos entonces, frente a los valores económicos de asignación, de *valores incrementales*.

Por tanto, podemos crear un clima agradable sin quitárselo a nadie, y por más que sean las personas que participen de los beneficios de ese clima el recurso no se agota, sino que se incrementa la *cantidad* de bienestar, al multiplicarlo por el número de quienes lo disfrutan.

Aunque en general buena parte de los valores humanos pertenecen a esta categoría, hay ciertamente excepciones.

Por ejemplo, cuando las naciones civilizadas pretenden la implantación del respeto a los derechos individuales y políticos en aquellos países en los que existen gobiernos despóticos, la población civilizada no *pierde* derechos *compartirlos* con otros pueblos.

Sin embargo, para que los derechos humanos y políticos se implanten en un país que no los respeta es preciso despojar de ciertos derechos a los grupos dominantes de ese país.

Es decir, hay valores humanos que en cierto modo son también de asignación: sólo pueden otorgarse grados de libertad a unos grupos sociales restando grados de libertad a otros.

Cuando se prohibió el popularmente llamado *derecho de pernada*, el *derecho* a 'poseer' por primera vez a una mujer le fue *restado* a los señores feudales, y le fue *sumado* a los hombres de la plebe, incluso a sus propios siervos; pero cuando las constituciones modernas han implantado el derecho de la mujer a disponer de su propio cuerpo, como lo venía haciendo el hombre, aquel *derecho* le

ha sido a su vez *restado* al volumen de derechos de *los hombres*, y se le ha *sumado* al conjunto de derechos de cada una de las mujeres. Hace quinientos años, un señor feudal podía reclamar una noche con una de sus siervas, antes incluso que su esposo; hace menos de cien años cualquier hombre podía reclamar el derecho a acostarse con *su* mujer, aún en contra de la voluntad de ésta, y el derecho le asistía ante tal reclamación. Hoy ni uno ni otro tienen ya ese derecho.

2.3. El ambiente como globalidad. La perspectiva sistémica

El ambiente organizacional se explica a la perfección, mejor aún que otros muchos aspectos de la organización, desde una perspectiva sistémica.

Desde este punto de vista, podemos decir que, al igual que ocurre con los climas físicos, el clima organizacional influye sobre el comportamiento de los miembros de la organización, pero sobre todo se ve afectado por casi todo cuanto ocurre dentro de esa organización.

Por tanto, podemos optar por modelos de la dinámica de sistemas para aproximarnos al análisis de este concepto, según los planteamientos de Parra Luna y Garmendia. Como más adelante veremos, es sin duda la perspectiva más apropiada para establecer análisis comparativos, es decir para hacer mensurable el clima.

Sin embargo, a efectos de aproximarnos al tema, y sobre todo de establecer la importancia de este, podemos adoptar provisionalmente una perspectiva de tipo holista, desde la que no pretendemos

cuantificar las relaciones ni medir la influencia relativa de cada elemento, sino únicamente detectar aquellos elementos que pueden ser más determinantes.

Desde esta perspectiva, podemos entender que la cultura de la empresa, tanto si la entendemos como la cristalización de un entorno, como si la estudiamos en cuanto que imagen interior y exterior de la organización, si bien no es en sí misma sinónimo de ambiente organizacional, sí que se constituye en elemento decisivo de ese clima.

Asimismo, el tipo de organización es también, por sí misma, determinante importante del clima organizacional. Los efectos de una estructura simple, una estructura funcional, una estructura divisional o en fin de una estructura matricial, pueden ser importantes, en la medida en que dichas estructuras pueden favorecer o por el contrario limitar los efectos de algunos de los elementos constitutivos del clima.

La propia tecnología productiva puede incidir fuertemente, y desde luego las condiciones de trabajo, desde el nivel más primario de la ergonomía al más sofisticado del diseño de las carreras profesionales o los programas de formación continuada.

Asimismo, tampoco podemos en ningún momento olvidar ese entorno al que hemos otorgado tanta importancia al considerar las organizaciones como sistemas abiertos. En ocasiones, el rechazo del entorno hacia las actividades de una organización o una empresa puede por sí solo constituir un factor de alteración climática de primer orden, por más que ésta se proponga optimizar todos aquellos elementos internos

favorecedores de un clima *saludable*.

2.4. Elementos fundamentales del clima organizacional

Sin embargo, estamos en general hablando de valores, esto es de indicadores a menudo de orden cualitativo; es decir, que uno *percibe* sin apenas necesidad de mediciones, del mismo modo que el cuerpo humano percibe las condiciones climáticas, y juzga su habitabilidad, aún antes de recurrir a mediciones.

Aunque, sin duda por el propio carácter cualitativo de muchas de estas variables, no hay un acuerdo total sobre el conjunto de los elementos a considerar[59].

En una primera aproximación podemos señalar algunos de los principios más generalmente aceptados como indicadores de un buen clima organizacional, a partir de los estudios empíricos que se han realizado en las últimas décadas:

a) Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentimiento de valor personal.

b) Los trabajadores buscan la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito.

c) Los trabajadores buscan ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor

[59]En Davis y Newstrom, op.cit., pp. 43-45, se recoge una interesante colección de referencias bibliográficas sobre la materia. Asimismo mismo, en Garmendia y Parra, op.cit., pag. 174. Un estudio monográfico bastante exhaustivo sobre esta cuestión en L.Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones*, Trillas, México, 1983.

como individuos

d) Los trabajadores desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas

Si quisiéramos sintetizar estos principios, podríamos hacerlo de alguna manera diciendo, respondiendo al viejo desafío planteado por Marx en el primer análisis científico sobre la organización industrial del trabajo, que los trabajadores desean no sentirse alienados[60].

En una primera aproximación a los elementos que aparecen como claves en su contribución a la creación de un clima favorable, podríamos señalar los siguientes[61]:

- Calidad del liderazgo
- Grado de confianza
- Comunicación, ascendente y descendente
- Sentimiento de realizar un trabajo útil
- Responsabilidad
- Recompensas justas
- Presiones razonables del empleo

---

[60]No vamos a introducir aquí, dadas las características introductorias de este curso, el debate sobre las formas modernas de la alienación, que desde algunas perspectivas críticas se ve justamente favorecida por mecanismos como los conducentes a conseguir un buen *clima organizacional*, que estaría desde dicha perspectiva orientado a mistificar las relaciones objetivas de producción (puede verse, para esta perspectiva, A.Gorz, ed., *Crítica de la división del trabajo*, Lai, Barcelona, 1977

[61]Según Paul M. Muchinsky, 'Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction', **Academy of Management Journal**, XII/1977, pp. 592-607

- Oportunidad
- Control razonable, estructura y burocracia
- Compromiso del empleado: participación

Estos factores podrían reducirse en realidad a cuatro factores: a) condiciones de trabajo; b) relaciones interpersonales; c) significado y carácter estimulante de las tareas; y d) justicia y adecuación del salario; a los que, en la actualidad, dado el permanente enrarecimiento del mercado de trabajo, no pocos autores añaden un quinto: e) la seguridad del empleo.

El conjunto de estos elementos determinará, de una parte, la motivación del empleado, en tanto sienta, por ejemplo, que en la organización existe equidad: es decir, tendrá el sentimiento de que sus esfuerzos son recompensados en relación a los de otros de la organización o los de otras organizaciones. O en tanto *crea* en lo que hace, y se sienta satisfecho con los procedimientos administrativos, o con las actitudes de la organización hacia las propuestas de cambios, o nuevos proyectos[62].

Pero, sobre todo, según señalábamos en su momento, estos elementos marcan las **recompensas** que el trabajador puede esperar, así como sus **expectativas**.

Respecto a las recompensas, podemos distinguir entre las *extrínsecas* (paga, beneficios, seguridad, posibilidades de promoción, status social, compensaciones no monetarias como horarios flexibles, condiciones físicas, lugar de trabajo) y las *intrínsecas* (sentimiento de estar interesado por el

[62]Michael I. Harrison, Diagnosing Organizations. Methods, Models, and Processes, Sage, Londres, 1994

trabajo, posibilidades de desarrollo personal, formación, sentimientos de aprobación por los otros, etc.).

En cuanto a las expectativas, pueden basarse en la relación entre la calidad de la ejecución de la tarea el valor de la recompensa (por ejemplo, uno espera que la promoción dependa del trabajo bien hecho); o en las consecuencias del esfuerzo, la iniciativa propia y la innovación (por ejemplo, qué le ocurre a la gente que encuentra nuevas vías para hacer las cosas).

En suma, y con esto avanzamos hacia los aspectos que más adelante estudiaremos en relación con la mensurabilidad del clima organizacional, éste es percibido por los miembros de la organización como resultado de la interacción de una serie de factores. Desde este punto de vista, es por tanto una *sensación* subjetiva, aunque venga determinada por elementos objetivables. Y, en la medida en que es subjetiva, debemos por tanto otorgar también importancia al entorno global de la organización o la empresa, en la medida en que los miembros de la organización *arrastran* hacia ésta, al incorporarse a ella, una serie de condicionamientos culturales que también modelan sus expectativas. Obviamente, según el nivel -y el tipo- de formación del personal de la organización; según sea su origen social -incluso geográfico-; según su sexo, su raza o etnia, etc., así serán también las expectativas con las que llegue a la organización, y por tanto *percibirá* el clima de forma distinta. Del mismo modo que el labrador acostumbrado al trabajo a la intemperie no percibe las manifestaciones del clima de la misma forma que el urbanita acostumbrado a trabajar en un

entorno de climatización artificial.

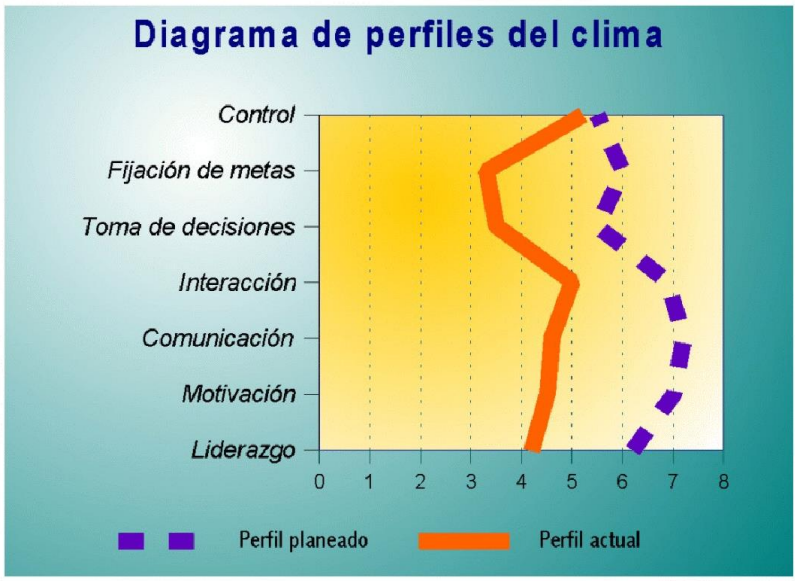
2.5. La medida del clima organizacional

En la medida en que existe un acuerdo sobre la importancia de un buen ambiente en las organizaciones, o clima organizacional, se han desarrollado numerosas técnicas para la medición del clima social. Una medición que tiene una premisa dinámica; es decir, busca comparar la situación actual tanto con situaciones precedentes como con el óptimo deseado.

Normalmente el clima se mide a través de cuestionarios en los que a los empleados se les pide su valoración sobre una serie de elementos. Algunos de los primeros modelos fueron diseñados por Rensis Likert, un metodólogo famoso por el desarrollo de técnicas de medida de las actitudes (escalas de actitudes)[63]. Considerando una serie de elementos claves (en este caso el estilo de liderazgo, la motivación, los sistemas de comunicación, la interacción, el método de toma de decisiones, la forma de fijación de las metas de la organización, y los estilos de control), los cuales a su vez contienen otros subelementos que también son medidos, proponía un *diagrama de perfiles del clima general*, cuya forma es similar al que se muestra en la

[63]Obras de Rensis Likert sobre el tema: *New Patterns of Maganement* (McGraw Hill, Nueva York, 1961); *The Human Organization:Its Management and Value* (McGraw Hill, Nueva York, 1967); 'Management Styles and the Human Component', en **Management Review**, Oct. 1977, pp. 23 y ss.; y *New Ways of managing conflicts*, McGraw Hill, Nueva York, 1976

ilustración (Fig. 5).



En el mismo aparece el contraste entre el *perfil planeado* (es decir, aquel hacia el que desearía acercarse la empresa) y el *perfil actual*. Dichos perfiles permiten observar qué elementos organizativos es necesario mejorar en el futuro.

Naturalmente, un auténtico interés por conocer la evolución del clima exige la realización periódica del sondeo, institucionalizándolo, siguiendo el método sociológico del panel. De esta forma vamos conociendo la evolución para cada uno de los factores considerados, podemos analizar las razones de las desviaciones producidas, e implantar las acciones correctivas necesarias.

Según Parra Luna, sin embargo, la medición del clima social adolece a menudo del uso de

metodologías inapropiadas[64]. Para este autor, un conocimiento riguroso y sistemático exige la previa definición operativa de tres dimensiones del concepto:

a) la *axiológica*, referente al total de aspiraciones sentidas por los individuos en el mundo laboral, y a su expresión en valores-fines compatibles. Es decir, hay que tener en cuenta el concepto que los empleados tienen de determinados valores, entre los que Parra Luna incluye los siguientes: salud, riqueza material, seguridad, conocimiento, libertad, justicia, poder, autorrealización, prestigio y conservación de la naturaleza.

b) las dimensiones *objetiva* y *subjetiva* que, aunque suelen correlacionar, no tienen por qué coincidir. Mientras la dimensión objetiva tendrá en cuenta datos objetivos como los índices de absentismo, número de incidentes y conflictos, etc., la dimensión subjetiva se centra justamente en las encuestas de opinión de los trabajadores.

c) la dimensión *métrica*, referente a la necesidad de que los indicadores utilizados, tanto subjetivos como objetivos, se expresen en dimensiones fácilmente comparables y sobre todo legibles: por ejemplo, en tramos de 0-100 ó 0-10.

2.6. Algunos modelos de comportamiento organizacional

En el fondo, lo que el clima expresa de una u otra

[64]F.Parra Luna, 'La medida del clima social de la empresa como proceso cibernético', en Garmendia y Parra, op.cit. pp. 173-177. Ver también del mismo autor, *El balance integrado de la gestión estratégica*, Deusto, Bilbao, 1993

forma son modelos de comportamiento. Modelos que, a su vez, están basados en lo que la dirección de la empresa -o las fuerzas dominantes en la organización- supone acerca de las personas, y que no siempre se manifiestan de forma explícita; es decir, lo que podríamos denominar en cierto modo como *inconsciente colectivo* de la organización o de la empresa.

Los trabajos de Likert sobre modelos organizacionales, de McGregor sobre las teorías X e Y, o de Ouchi sobre la teoría Z, entre otros[65], han permitido definir algunos estereotipos básicos a los que, en general, se adaptan los modelos de comportamiento de toda organización o empresa, y que van desde el modelo autocrático, de tipo autoritario, al extremo opuesto de la máxima participación, o modelo colegiado. Davis y Newstrom los han sintetizado en la tabla (Figura 6).

Modelo autocrático

Ha sido el modelo dominante a partir de la Revolución Industrial, siguiendo los más tradicionales principios militares; y al basarse en el poder, significa que la amenaza es el principal 'incentivo' utilizado. Es la autoridad y la organización formal las únicas que importan, y los dirigentes están seguros de estar en posesión de la verdad sobre qué es lo mejor para la organización o la empresa: el patrón -o jefe- piensa, y los empleados obedecen.

---

[65]Puede verse sobre esta materia, además de las obras citadas ya citadas de Likert, la de D.McGregor, *El aspecto humano de la empresa*, Diana, México, 1972; y la de William Ouchi, *Theory Z: How American Bussiness Can Meet The Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, 1982

	AUTOCRÁTICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIADO
El modelo depende de	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Sociedad
Orientación gerencial	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo de equipo
Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad
Resultado psicológico del empleado	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades del empleado satisfechas	Subsistencia	Mantenimiento	De más alto orden	Autoactualización
Resultado del desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo moderado

Este modelo es válido allí donde los empleados no tienen seguras unas condiciones mínimas de subsistencia, y están dispuestos a aceptar mínimos salarios en un ambiente organizacional extremadamente poco habitable; y en consecuencia el desempeño también es mínimo, salvo en casos patológicos de dependencia psicológica o admiración por 'el jefe'. Es útil, en consecuencia, allí donde se trata de producir -si nos referimos a una empresa- grandes producciones sin severos criterios de calidad. Como lo fue en los primeros grandes sistemas ferroviarios, las grandes siderúrgicas, la minería, etc. Hoy, salvo casos muy excepcionales, sólo hallamos aplicado este modelo organizacional en los países de industrialización

reciente -Corea, Malasia, Taiwan...- y en determinadas zonas del Tercer Mundo.

Modelo paternalista o de custodia

En los países que protagonizaron la primera Revolución Revolución Industrial, el modelo autocrático dejó de ser inviable a partir del desarrollo de la conciencia de clase entre los trabajadores, y del surgimiento de instrumentos organizativos, como los partidos políticos obreros y fundamentalmente los sindicatos, que se enfrentaron a las formas simples de explotación que representan los modelos autocráticos. Asimismo, la toma de conciencia por parte de no pocos patrones progresistas contribuyó asimismo a la aparición de un nuevo modelo, basado en el paternalismo, esto es en la preocupación por el bienestar de los trabajadores, que por otra parte teniendo las necesidades básicas cubiertas aspiran a satisfacer otra necesidad: la seguridad.

De ahí que se cree una nueva dependencia: ya no se depende del patrón, de la persona, sino de la organización. Cuando un trabajador cuenta con un contrato fiscalizado por su sindicato, gracias al cual tiene garantizados ciertos derechos por la antigüedad, tiene asegurada una jubilación digna, e incluso puede disponer quizás de vivienda semigratuita cedida por la empresa, o escuela para sus hijos, difícilmente podía permitirse renunciar a esas condiciones **seguras**, por muy atractivo que le pudiese resultar otro empleo alternativo.

A lo largo de la primera mitad del siglo XX, la mayoría de las empresas industriales del mundo desarrollado fueron adoptando este modelo, y gracias al mismo consiguieron tener a sus trabajadores satisfechos. Lo que se conoce como

Estado del Bienestar responde, en buena medida, a estos mismos principios, aplicados al sistema social global. En ambos casos, el 'motor' del modelo es la riqueza: funciona en la medida en que la organización disponga de recursos económicos para mantenerlo.

Sin embargo, la evidencia mostraba que esa mayor satisfacción de los trabajadores ni significaba necesariamente mayor eficiencia productiva, aunque sí muchos menos conflictos. Se encuentran contentos, se preocupan por las recompensas y beneficios económicos, pero están poco motivados. Como concluía un conocido informe en los años '50, *"el empleado feliz no es necesariamente el más productivo"*[66].

El modelo de apoyo (y la Teoría Y)

Para McGregor, los modelos autocrático y paternalista serían simplemente dos caras de la misma moneda: el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control organizacional. Según este autor, los avances de las ciencias sociales habrían permitido construir un nuevo modelo en el que se intenta explícitamente la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Es lo que denominó la *Teoría Y*, por oposición a la tradicional *Teoría X*. Se parte de la idea de que el trabajo no es un castigo para el ser humano, sino que puede ser una actividad sumamente agradable; de que el castigo y la

[66]Daniel Katz, Nathan Maccoby, Nancy C. Morse, *Productivity, Supervision and Morale in the Office Situation*, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, 1950, Parte 1, pag. 63 (Citado en Davis & Newstrom, op.cit. pag. 44)

amenaza son menos eficientes que el autocontrol; que el individuo se compromete en las tareas en la medida en que le permitan algún logro personal, atendiendo a sus necesidades de desarrollo de la personalidad; que el ser humano no huye, sino que busca nuevas responsabilidades, y que en general tiene capacidad para responder a las mismas con imaginación, ingenio y capacidad creadora[67].

Obviamente, la aceptación de estos principios llevó a los estudiosos de las organizaciones a la convicción de que quedaba mucho por hacer en lo que hace al aprovechamiento de las potencialidades intelectuales del ser humano.

Por tanto, como había expresado Rensei Likert, el liderazgo debía ser la base del nuevo modelo, en lugar del poder o el dinero. Un adecuado liderazgo ofrecerá a cada trabajador la posibilidad de asumir -no sólo aceptar- nuevas responsabilidades, con lo que desarrollarán un impulso de colaboración y superación. La dirección intenta, por tanto, *apoyar* al trabajador en su desempeño, y no únicamente remunerarle con justicia su trabajo, como hace el modelo paternalista. El objetivo es conseguir que los trabajadores hablen en primera persona de la empresa, no en tercera persona; y lo harán en la medida en que sientan que sus necesidades de status y reconocimiento son satisfechas.

Naturalmente, también éste, como los otros modelos, guarda una estrecha relación con las estructuras socioeconómicas dominantes. Sólo en la medida en que las necesidades más básicas de subsistencia y seguridad están satisfechas, puede pretenderse dar respuesta a las de realización

[67]Mc Gregor, op.cit. pp. 55-65

personal. De forma que *"el modelo de apoyo tiende a ser particularmente eficaz en países ricos con avanzada tecnología (...). Tiene menos aplicación en países menos desarrollados en vista de la diferencia que existe en las necesidades de los trabajadores y porque las condiciones sociales también son distintas"*[68].

Modelo colegiado, cooperativo o de cogestión

Se trata en cierto modo de una evolución del denominado modelo de apoyo, y es generalmente aplicado allí donde el concepto de *equipo* es autentificado, como ocurre en centros de investigación o grupos de trabajo en los sectores económicos más avanzados -como el cuaternario-, en los que existe una gran libertad de acción. En centros productivos difícilmente lo hallaremos fuera del sector de la Economía Social -es decir, cooperativas, sociedades anónimas laborales, etc.-.

Según este modelo, el director o gerente es más un colaborador, un 'miembro del equipo', que un jefe. Del mismo modo que el trabajador se orienta, en dicho ambiente de libertad, en términos de autodisciplina y autocontrol. En estos ambientes, se ha observado que, efectivamente, todos los miembros de la organización en su conjunto obtienen cierto grado de satisfacción, pero más allá experimentan un sentido de valiosa contribución a los objetivos del 'equipo'. En suma, satisfacen necesidades 'superiores', como la autorrealización, lo que suele conducir a un entusiasmo, siquiera moderado, en el desempeño.

Aunque, como hemos visto, los modelos organizativos se corresponden en cierto modo con

[68]Davis &Newstrom, op.cit. pag. 36

distintos estadios evolutivos de las sociedades industriales, sin embargo, de alguna forma todos ellos siguen vigentes en mayor o menor medida. Así, la teoría de la contingencia[69], según es expresada por Perrow, señala que la forma de la organización debe derivarse de su función. Esta función determinará la tecnología a utilizar, la cual a su vez determinará en buena medida la estructura. Del mismo modo, la función y el entorno -es decir, las condiciones ambientales externas, o contexto socioeconómico- determinarán por su parte, en cada caso, el tipo de modelo más eficiente. Si bien, en cualquier caso, se observa una tendencia sistemática hacia la aplicación de modelos más democráticos, a medida que se extiende el progreso -sobre todo el progreso social y cultural-. Asimismo, en la propia evolución de muchas organizaciones puede observarse cómo los distintos modelos han estado presentes en algún momento.

No hay que olvidar, por otra parte, que en correlación con los acelerados cambios estructurales que se vienen produciendo en nuestra sociedad, nuevos modelos crecientemente abiertos y participativos vienen apareciendo en la literatura más reciente sobre esta cuestión[70].

---

[69]Desarrollada, a partir de los trabajos de diversos autores -como Worthy, Woodward, Burns y Stalker, y sobre todo Lawrence y Lorsch-, para el análisis de la *forma* de las organizaciones, la teoría de la contingencia es plenamente aplicable en la perspectiva de los modelos organizacionales que estamos tratando. Puede verse C.Perrow, *Organizational Analysis: A sociological View*, Wadsworth, Belmont, 1970

[70]Puede verse C.Ramió y X.Ballart, *Lecturas de Teoría de la Organización*, MAP, Madrid, 1993; J.Bonet y J.M.Zamoro, *El*

Pero, sobre todo, debemos terminar recordando cómo todos los modelos analizados guardaban una estrecha relación con la satisfacción de determinadas necesidades. De ahí la necesidad de adentrarnos en el estudio, justamente, de las necesidades humanas.

capital humano y la empresa, Coopers&Lybrand/Cinco Días, Madrid, 1996

3.

La teoría de las necesidades humanas (las bases de la motivación)

3.1. Teorías de las necesidades
3.2. La jerarquía de las necesidades de Maslow
3.3. Crítica de la teoría de Maslow
3.4. Un balance

Como hemos visto, el éxito -o adaptabilidad- de los distintos modelos organizativos guarda una estrecha relación con las necesidades humanas que son capaces de satisfacer.

En realidad, todo cuanto se ha desarrollado en las últimas décadas en torno al adecuado manejo de los recursos humanos, o del factor humano, está basado en la consideración de las necesidades humanas. La mayor parte de las teorías descansan sobre el paradigma estructural-funcionalista, según el cual cada elemento de un sistema existe por cuanto responde a alguna función; y cada función expresa, directa o indirectamente, la satisfacción de alguna necesidad.

Pero, sobre todo, y en lo que al mundo de las organizaciones y la empresa se refiere, la consideración de las necesidades humanas es esencial en el campo de la motivación. Si decíamos más atrás que, entre otros muchos de los elementos que conforman el ambiente o clima organizacional, el individuo valoraba la existencia o no de recompensas justas, es sin duda porque *necesita* ser recompensado.

Veamos por tanto cómo actúan las necesidades humanas en las organizaciones, para lo cual deberemos previamente reflexionar sobre qué entendemos por necesidades.

3.1. Teorías de las necesidades

Si buscamos en un diccionario la palabra 'necesidad', hallaremos diversas definiciones que, aunque distintas, están estrechamente relacionadas entre sí. Así, una definición muy genérica sería la de *"todo aquello a lo cual es*

imposible sustraerse, faltar o resistir", o lo que es lo mismo, *"privación o falta de cosas que hace padecer"*. También se dice que necesidad significa *"falta de las cosas que son menester para la conservación de la vida"*, o *"falta continuada de alimento que hace desfallecer"*.

Para un observador superficial, aparentemente todas las definiciones vienen a decir lo mismo. Sin embargo, si nos fijamos con mayor atención, vemos que las dos últimas hacen referencia a aspectos *vitales*, es decir, a una falta de cosas que puede determinar incluso el fin de la vida; mientras que las dos primeras se refieren más bien a una falta que puede producirnos dolor o incomodidad, pero no necesariamente la muerte.

En ambos casos nos encontramos frente al concepto filosófico de 'necesidad' como relación ineludible, o más estrictamente *"relación existente entre determinadas entidades, cuya contradictoria es imposible"*[71]. Pero las entidades relacionadas son bien distintas: en un caso se relacionan las cosas con la vida misma, y en el otro caso se relacionan las cosas con la inexistencia de dolor, osea con el placer.

Efectivamente, **desde una perspectiva sociológica**, el hombre aparece como un ser lleno de necesidades, según lo definieron Marx y Engels en el origen mismo de la Sociología: necesidades más elementales de nutrición, de vestido, de cobijo; o bien necesidades más refinadas de comodidad[72].

---

[71]*Diccionario Enciclopédico Salvat Universal*, Salvat, Barcelona, 1981, Tomo XIV, pag. 82

[72]Citado en Gyu Rocher, *Introducción a la Sociología General*, Herder, Barcelona, 1990, pag. 208

Será la satisfacción de tales necesidades lo que implicará al hombre en una lucha con la naturaleza y con las fuerzas de la naturaleza, obligándole a desarrollar unas técnicas productivas y a elaborar unos modos de organización del trabajo colectivo, dando origen a la división del trabajo. Una división del trabajo que, orientada a la satisfacción de necesidades, está en la base misma, como apuntó Durkheim, del hecho social[73]. Asimismo, todas las instituciones sociales han surgido orientadas a la satisfacción de necesidades.

Desde una **perspectiva económica** el concepto de necesidad se observa en un sentido bien distinto, pero también guarda una estrecha relación con la cuestión que nos ocupa. Aunque la Economía se define, según los presupuestos neoclásicos, como la ciencia que estudia la satisfacción de las necesidades en relación a unos recursos escasos; por lo que no es extraño que Marx la definiese en 1844 como la ciencia que nula justamente las necesidades, al menos las necesidades de aquellos sectores de la población no beneficiados del sistema económico dominante[74].

Efectivamente, frente a esa visión expresada por Marx, del hombre como un conjunto de necesidades, la teoría de las necesidades expresada por la economía neoclásica considera que las necesidades no existen por igual para todos, sino que simplemente dependen de los gustos de los individuos. Sobre esta base es factible construir

---

[73]E.Durkheim, *La división del trabajo social*, Planeta-Agostini, Barcelona, 1993 (Akal, 1982)

[74]K.Marx, Manuscritos económico-filosóficos de 1844, Grijalbo, México, 1968

una formulación apoyada en los siguientes dos supuestos:

1) El principio hedonista según el cual el individuo procurará siempre obtener el máximo placer con el mínimo sufrimiento

2) Que los placeres y sufrimientos son mensurables o en todo caso comparables.

Se trata entonces de conseguir una ordenación de las necesidades que permita establecer preferencias en cuanto a la secuencia de satisfacción de las mismas y en cuanto a sus niveles de satisfacción. Partiendo de que el individuo dispone de recursos limitados para satisfacer unas necesidades.

Desde la perspectiva de la **Psicología Social** el término plantea una cierta ambigüedad, sobre todo en lo que hace a la diferenciación entre 'necesidad', 'motivación', 'pulsión' o 'tendencia'. Básicamente, se considera que la *necesidad* es la base de la *motivación*, la cual desencadena la *pulsión*, que a su vez induce una virtualidad de acción -esto es, una posibilidad de acción- que recibe el nombre de *tendencia*. La realización de la tendencia equivale por tanto a un 'comportamiento motivado', que es la actividad dirigida hacia un objetivo, cuyo logro comporta la saciedad y, secundariamente, la disminución de la necesidad primitiva. Para la Psicología existen básicamente dos tipos de necesidades: las *primarias*, que corresponden a aspectos fisiológicos -comer, dormir, etc.-, y las *secundarias*, que corresponden a aspectos relacionales de la personalidad.

Estas diferentes perspectivas que adoptan las distintas ciencias al enfrentarse a la cuestión de las necesidades humanas, unidas a los distintos

paradigmas ideológicos -o científicos, tanto da- en que se basen los distintos autores, se traducen en teorías muy divergentes, sobre todo en dos aspectos básicos: el relativismo o universalismo de las necesidades, y su carácter objetivo o subjetivo[75].

Por un lado tenemos **teorías objetivo-relativistas**. Esto es, teorías que consideran que las necesidades humanas se pueden especificar, teórica y empíricamente, de manera objetiva, con independencia de los gustos, preferencias o deseos individuales; pero a la vez son socialmente relativas, es decir, dependen de la formación social determinada que consideremos.

Dentro de estas teorías destaca la teoría de Marx, quien reconocía la existencia de necesidades humanas objetivas y universales, pero a la vez advertía que cada modo de producción determina o crea necesidad concretas y específicas.

Asimismo, las nuevas teorías sobre la denominada *pobreza relativa*, ahora denominada *exclusión social*, parten de la interpretación de Townsend, quien en los años '70 puso en cuestión las cifras oficiales de pobreza al demostrar que no se es pobre por estar por debajo de una determinada línea absoluta de ingresos, más o menos arbitraria, sino que *"se es pobre con relación a la pobreza (o riqueza) de los demás"*[76].

---

[75]F.Aguiar, 'Teoría de las necesidades: una tipología', **Revista Internacionald e Sociología, 13,**, 1996, pp. 135-146

[76]Estas teorías se pueden ver en P.Townsend, *Poverty in the United Kingdom*, Penguin, Harmondsworth, 1979. Una interesante aplicación al caso español puede verse en M.Aguilar, M.Gaviria y otros, *La caña y el pez*, Caritas/Foessa, Madrid, 1995

Por otro lado tenemos **teorías subjetivo-relativistas**, según las cuales las necesidades son expresión de preferencias, intereses o motivaciones individuales. Así, se considera que nadie sabe mejor que los propios individuos sus necesidades concretas, necesidades que además son relativas a sociedades y culturas también concretas.

La Economía Neoclásica, a la que ya hemos hecho referencia, y sus doctrinarios, es sin duda el mejor paradigma de este tipo de teorías. Aquí directamente se sustituye el concepto de necesidades por el de preferencias y demanda: las necesidades serían únicamente una serie de preferencias individualistas que, al ser compartidas -por simple adición- por distintas personas, las cuales generan una demanda. Obviamente, se deriva que las preferencias serán distintas según las sociedades, y según los grupos sociales. Algunos autores llegan a extremos como el siguiente: *"si todos juegan al tenis, necesitas fuerzas para participar en el juego, si no quieres verte excluido de un aspecto de la vida social"*[77]; lo cual sería incluso divertido si no existiesen en el mundo tantos millones de seres humanos condenados a la muerte por inanición.

Los planteamientos de la Economía Neoclásica han sido, por otra parte, adaptados para la construcción de otras teorías que albergan la idea de que sólo se puede hablar de necesidades de grupos sociales: es decir, habría unas necesidades 'de las mujeres', unas necesidades 'de los negros', unas necesidades 'de los vascos', etc. Aquí se ha

[77]R.Goodin, 'Relative needs', en A.Ware y R.Goodin, eds., *Needs and Welfare*, Sage, Londres, 1990

sustituido el subjetivismo individual por un subjetivismo tribal.

En fin, se han desarrollado asimismo algunas **teorías objetivo-universalistas**, según las cuales las necesidades son las mismas para todos, y no dependen de las preferencias individuales. Según estas teorías -desarrolladas en el campo de la Economía por Sen[78], y en en el campo de la Sociología Dahrendorf[79], Doyal y Gough[80], entre otros-, las necesidades serían las mismas para todas las personas, sea cual sea su condición, grupos social de pertenencia o país. Doyal y Gough las denominan *necesidades intermedias*, y serían a su modo de ver: alimento y agua adecuados, vivienda adecuada, ambiente de trabajo que no entrañe peligro, medio ambiente que no entrañe peligro, cuidados sanitarios adecuados, infancia segura, relaciones primarias significativas, seguridad física, seguridad económica, control de la natalidad y embarazos seguros, y educación básica. En suma, todo aquello que posibilita el desarrollo mínimo de un individuo en una sociedad. Lo que tendría carácter culturalmente relativo serían los bienes que satisfacen tales necesidades.

Amartya Sen planteó un ejemplo que, en su aparente exageración, expresa muy bien estas

---

[78]A.Sen, *Commodities and Capabilities*, North-Holland, Amsterdam, 1985, y también *Inequality Reexamined*, Clarendos Press, Oxford, 1992

[79]R.Dahrendorf, *El conflicto social moderno*, Mondadori, Barcelona, 1990

[80]L.Doyal, I.Gough, *Teoría de las necesidades humanas*, Icaria, Barcelona, 1994

posiciones[81]: "se ha señalado que en Europa Occidental y Norteamérica un niño puede no ser capaz de seguir el programa de su colegio a menos que tenga una televisión. Si esto es así, entonces el niño que no tenga televisión en Gran Bretaña o Irlanda estaría realmente peor -tiene un nivel de vida más bajo- en relación con un niño de Tanzania, por ejemplo, que no tenga televisión. No se trata de que el niño británico tenga una necesidad nueva, sino de que para satisfacer la misma necesidad que el niño tanzano -la necesidad de ser educado- el niño británico ha de tener más bienes".

3.2. La jerarquía de las necesidades de Maslow

En cualquier caso, en el campo de los recursos humanos, la base teórica que sigue estando más presente en la propuesta por Maslow[82] hace más medio siglo. Por lo que, sin que dejemos de tener presentes todas las aportaciones señaladas en el apartado anterior, y sin dejar de atender a las propias críticas que el modelo de Maslow ha sufrido con posterioridad, nos centraremos inicialmente en dicha teoría.

Básicamente, Maslow propone una teoría sobre el orden específico en el desarrollo de impulsos individuales, en términos por tanto de la historia individual de cada satisfacción. Sin embargo,

---

[81]En A.Sen, *Resources, Values and Development*, Blackwll, Oxford, 1984 (citado en F.Aguiar, op.cit.)

[82]A.H.Maslow, *Motivación y personalidad*, Arco, Buenos Aires, 1967. Su modelo originario se recoge en 'A theory of human motivation', **Psychology Review**, 50, 1943, pp. 370-396

podríamos considerarla también de hecho cómo un modelo evolutivo supraindividual, referido a los grupos sociales o incluso a la especie.

El elemento fundamental de la teoría de Maslow lo constituye su hipótesis de que las necesidades humanas se desarrollan según un orden que iría de ciertos impulsos *'inferiores'* a los *'superiores'* (Figura 7). Sólo a medida que las necesidades inferiores estarían satisfechas de forma adecuada, se plantearía el hombre nuevas necesidades. Según sus palabras, *"es evidente que el hombre sólo vive de pan cuando no hay pan, pero cuando le sobra el pan, esto es, cuando su vientre se halla lleno hasta los topes, entonces surgen otras 'necesidades superiores', que son las que dominan. Cuando éstas, a su vez, son satisfechas, dan paso a otras, y así sucesivamente, con lo que se va ascendiendo en el nivel motivacional"*[83]. De la misma forma, por más que a una persona, además del alimento, le falten también la seguridad, el amor o la estimación ajena, así y todo *"probablemente le apetecerá más el alimento que cualquier otra cosa"*. Por cuanto el

[83]Maslow, 'A theory...', op.cit., citado en D.Krech, R.Crutchfield,E.Ballachey, *Psicología Social*, Biblioteca Nueva, Madrid, 1978, pag. 87

alimento constituye la necesidad primigenia.

Entre las **necesidades 'inferiores'**, que están referidas a aquellas cuya satisfacción es imprescindible para la mera supervivencia -no solo actual sino también futura-, y que sólo pueden satisfacerse de forma externa al individuo, Maslow incluye las siguientes:

a) **Necesidades fisiológicas**, que incluyen la alimentación, el alojamiento, el descanso, la simple comodidad física -que en el trabajo entenderíamos como ergonomía-, o el sexo.

b) **Necesidad de protección y seguridad**, referida a la convicción de que las necesidades fisiológicas satisfechas serán cubiertas también mañana y los siguientes días. Consecuentemente, los hombres han construido murallas rodeando las ciudades, graneros para almacenar alimentos, o establecen hoy programas de jubilación. En lo que al trabajo se refiere, la necesidad de protección y seguridad se ve satisfecha por la existencia de un sistema público de Seguridad Social y pensiones, pero también por la existencia de un sistema de relaciones laborales que aporte al trabajador, a

través de un contrato, cierta tranquilidad sobre la pervivencia de su empleo, en suma, una visión optimista de su futuro y, consecuentemente, el de su familia.

En cuanto a las **necesidades 'superiores'**, se satisfacen de manera interna (en el interior de la persona), si bien su satisfacción exige también de ciertas condiciones externas. Los tres niveles que Maslow incluye son los siguientes:

a) Necesidades sociales, también denominadas 'afectivas', que tienen que ver con el sentido de pertenencia y de aceptación por los demás en el grupo.

b) Necesidad de estima, que va más allá del sentido de pertenencia al grupo, alcanzando a la calidad de las relaciones con los demás y con nosotros mismos: *"necesitamos sentir internamente que somos valiosos, sentir también que otros creen que somos valiosos (status), y creer que los demás también lo son"*[84]. Es decir, queremos (necesitamos) tener éxito, prestigio, y no con menor importancia respeto hacia nosotros mismos.

c) Finalmente, en el nivel más elevado se sitúan las **necesidades de realización personal**, que algunos expresan como el deseo de llegar a ser uno mismo. Es un tipo de necesidad que particularmente satisface a nuestro ego, por lo que también son denominadas por algunos autores necesidades egocéntricas, referidas *"al deseo del hombre de ser independiente, de hacer las cosas a su manera y de sentir que ha realizado algo"*[85].

---

[84]Davis y Newstrom, op.cit., pag. 76

[85]George Strauss, Leonorad B. Sayles, *Personal. Problemas humanos de la administración*, Prentice Hall/Dossat, Madrid,

Forma parte de la tradición en la literatura sobre estas cuestiones el expresar el modelo de Maslow en términos de una pirámide, o de una escalera, buscando resaltar el concepto jerárquico de las mismas, según se refleja en la ilustración.

Algunas investigaciones realizadas tanto por Maslow como por otros estudiosos parecieron mostrar en su momento este modelo resultaba coherente para explicar el comportamiento y la motivación de los trabajadores.

Así, a las **necesidades fisiológicas** le respuesta vendría dada por una paga adecuada para conseguir alimentos, alojamiento, esparcimiento y descanso; así como por la existencia de un puesto de trabajo cómodo, o más exactamente ergonómico.

Satisfechas éstas, la **necesidad de seguridad** exigiría otro tipo de respuestas: trabajo seguro, mantenimiento de los derechos de antigüedad, etc. Y las siguientes en la escala, las **necesidades sociales**, conllevarían para ser satisfechas un determinado nivel de calidad en los colaboradores, buenas y suficientes relaciones con los compañeros, conocimiento de los objetivos, etc.

En cuanto a las necesidades de índole 'superior', que constituirían el paso siguiente, se satisfarían, para el nivel de las **necesidades de estima**, a través del reconocimiento de un status en la empresa, unas recompensas proporcionadas al esfuerzo realizado, pero también desde una perspectiva psicológica requieren el desarrollo de la autoestima y la satisfacción con la tarea realizada. Mientras que por fin, en el nivel más alto de la **necesidad de autorrealización**, ésta se satisface si el sujeto

---

1981, pag. 6

dispone de libertad de creación, así como de la posibilidad de de asumir responsabilidades enfrentándose a nuevos retos.

3.3. Crítica de la teoría de Maslow

Aunque el propio Maslow reconoció que su teoría no era igualmente aplicable a todo el mundo, ello no ha evitado, desde que esta teoría fue expuesta, un alud de críticas, centradas precisamente en su pretendida universalidad.

En cierta forma, el modelo de Maslow no es sino una fácil traslación a la psicología -desde una perspectiva conductista- del paradigma económico. Como puso de manifiesto Mitchell Fein, la hipótesis de Maslow está de acuerdo con la teoría económica, que nos permitiría predecir que a medida que los oficios son mejor remunerados y ofrecen mayor seguridad, la utilidad marginal de un ingreso adicional disminuirá, mientras que la utilidad marginal relativa de los aprovechamientos no económicos (que satisfacen necesidades de orden más alto) aumentará[86]. Pero, además, descansa sobre un utilitarismo de carácter individualista que deja de lado pulsiones humanas tan conocidas y presentes constantemente en nuestros actos como el altruismo, por el que se sacrifican a veces necesidades elementales para satisfacer la más elevada de la autorrealización[87].

---

[86]M.Fein, 'The Real Needs and Goals of Blue Collar Workers', **Conference Board Record**, Febrero 1973, pag. 28

[87]Si bien tampoco hay que olvidar que el altruismo, que puede conllevar el 'olvido' de las necesidades primarias, rara vez surge -sobre todo en sus formas más extremadas- en individuos o grupos que no han tenido previamente satisfechas dichas

Los puntos más significativos de la crítica al modelo de Maslow se resumen en los tres siguientes[88]:

a) Hay grandes diferencias entre las personas respecto al grado en que debe satisfacerse una necesidad antes de pasar a un nivel más alto. Además, para algunos individuos las necesidades egocéntricas -supuestamente superiores- pueden ser más importantes que las sociales.

b) La investigación ha mostrado que hay muchas necesidades humanas que difícilmente pueden asimilarse a alguna de las cinco categorías de Maslow. El caso más significativo sin duda es el del dinero, que según las circunstancias puede satisfacer cualquiera de las necesidades enumeradas. Así, desde el punto de vista del trabajo, resulta especialmente difícil decidir si la remuneración corresponde a la satisfacción de necesidades primarias o superiores.

c) Se ha mostrado asimismo que una forma de satisfacción puede suplir la falta de otra: de alguna forma, la *demanda* (necesidades sentidas) de satisfacciones se ajusta a la *oferta* (necesidades que realmente pueden ser satisfechas). Por ejemplo, en situaciones de trabajo cooperativo las dificultades para la satisfacción de las necesidades primarias, debido a la escasez de recursos económicos, puede ser suplida por más intensas satisfacciones de necesidades sociales o de autorrealización.

La revisión de la teoría de Maslow se ha dado por dos caminos: de una parte, atendiendo a las categorías de necesidades, y de otro lado

---

necesidades.

[88]Strauss & Sayles, op.cit. pag. 15

atendiendo a su funcionalidad y jerarquización.

El **modelo de Clayton Alderfer (o teoría ERG)** habla de tres grupos de necesidades *medulares*: existencia, relación y crecimiento. El grupo de la *existencia* se refiere a la satisfacción de los requisitos materiales básicos de la vida; el grupo de necesidades de *relación* se refiere a al afán por tener relaciones interpersonales importantes, y tener una cierta posición; y en cuanto a las necesidades de *crecimiento*, se refiere al deseo intrínseco de desarrollo personal.

En realidad, vemos que se trata de una reducción, por acumulación, de las categorías de Maslow. Pero la diferencia fundamental respecto de la teoría ERG estriba en que considera, atendiendo a pruebas empíricas, que:

1) En un momento dado puede existir más de una necesidad operando

2) No existe una jerarquía estable, como sugiere la pirámide de Maslow: si se estanca la gratificación de una necesidad de orden superior, aumenta el afán por satisfacer una necesidad de orden inferior.

No hay por tanto una progresión rígida por pasos, pues se contempla una dimensión posible de frustración-regresión[89]. Por ejemplo, si no se consigue satisfacer las necesidades de interacción social de calidad, o de realización personal, el afán por tener más dinero, o mejores condiciones laborales -esto es, la regresión hacia necesidades 'inferiores'-, puede llegar a sublimar, y suplir, dicha carencia.

---

[89]Stephen Robbins, Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones, Prentice-Hall, México, 1994, pag. 214

De estos presupuestos se deriva que la teoría ERG estará asimismo más abierta a las diferencias personales de origen social: la escolaridad, los antecedentes familiares, o el ambiente cultural, pueden modificar la importancia o fuerza que una persona atribuye a uno u otro grupo de necesidades.

Otros autores hablan de *necesidades físicas y de seguridad*, como primarias, y de *necesidades sociales* y *necesidades egocéntricas*[90]. La denominación varía poco entre los distintos modelos que han pretendido mejorar el de Maslow.

Por eso nos detendremos únicamente en otras dos teorías. Por un lado, la **teoría de la evaluación cognoscitiva**[91], porque atiende a un aspecto particular escasamente considerado por las teorías precedentes, que nos permite además avanzar un paso, desde la teoría de las necesidades a la de motivación en el trabajo, de la que nos ocuparemos más extensamente.

Las teorías tradicionales venían considerando que los motivadores considerados *intrínsecos* (realización, responsabilidad, competencia…) son independientes de los *extrínsecos* (sueldos generosos, ascensos, buenas relaciones con los jefes, condiciones laborales agradables…). Sin embargo, la teoría de la evaluación cognoscitiva ha ayudado a descubrir que justamente ocurre lo contrario: en determinadas situaciones, puede

[90]Strauss & Sayles, op.cit. pag. 6

[91]Una primera aproximación se halla en R.de Charms, *Personal causation*, Academic Press, Nueva York, 1968. También E.L.Deci, *Intrinsic Motivation*, Plenum, Nueva York, 1975. En Stephen Robbins, op.cit., se trata en pp. 217 ss.

suceder que si las organizaciones recurren a motivadores extrínsecos para recompensar rendimientos superiores, éstos lleguen a caer porque disminuyen automáticamente las recompensan intrínsecas que reciben las personas por hacerlo. ocasiones. Es decir, si una persona encuentra que los elevados rendimientos satisfacen su necesidades de autorrealización, y de afecto y reconocimiento social (motivadores intrínsecos), en determinadas circunstancias la adición de un motivador extrínseco (un plus de productividad, por ejemplo) puede llevar a esa persona a la percepción de que ha perdido el control sobre su trabajo; de que su rendimiento ya no depende de sus cualidades personales, sino de la vulgar zanahoria.

Otra **teoría** especialmente interesante, por cuanto rompe con el modelo de Maslow, es la de David **McClelland**[92], quien desarrolla todo un modelo interpretativo del desarrollo económico de las naciones a partir de su particular teoría de las necesidades y motivaciones.

De hecho, su teoría arranca del deseo de explicar desde variables psicosociales y sociológicas las diferencias en el desarrollo económico. A partir de las tesis de Max Weber sobre la relación entre la ética protestante y el desarrollo del capitalismo moderno[93], McClelland se propuso *"el conocimiento*

[92]Puede verse, D.McClelland, *Power: The inner experience*, Irvington, Nueva York, 1975. Su obra más representativa es, no obstante, *La sociedad ambiciosa. Factores psicológicos en el desarrollo económico*, Guadarrama, Madrid, 1968 (edición original de 1961, Van Nostrand Reinhold, Nueva York)

[93]Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Orbis, Barcelona, 1985 (edición original de 1904)

de los orígenes sociales y psicológicos de fuerzas clave tales como los rápidos avances tecnológicos, la especialización del trabajo, el crecimiento de la población y el enérgico espíritu empresarial"[94]; llegando a la conclusión de que el *'móvil de logro'* constituía esa variable fundamental, siendo los empresarios quienes en mayor medida poseen elevados índices de necesidad de logro[95].

Posteriormente, McClelland y sus colaboradores profundizaron en el campo de las necesidades humanas (obsérvese que ni siquiera considera, dándolas por satisfechas, las necesidades 'inferiores' o primarias), señalando las tres siguientes como las más importantes:

a) La *necesidad de realización*, que podríamos asimilar al *móvil de logro* y que equivale al afán por destacar, por realizarse de acuerdo con ciertos estándares para alcanzar el éxito (algunos autores interpretan que McClelland distingue entre esta necesidad, de signo positivo, y otra necesidad diferenciada, de signo negativo: la necesidad de evitar el *fracaso*)[96].

b) La *necesidad de poder*, entendida como el afán por lograr que los demás se comporten de una manera que por sí mismos no se hubieran comportado; es decir, la necesidad de tener influencia y control sobre los demás.

c) La *necesidad de afiliación*, entendida como el afán por tener relaciones interpersonales amigables y estrechas.

---

[94]D.McClelland, *La sociedad ambiciosa*, op.cit. Tomo I, pag. 55

[95]Íbidem. T. II, pp. 499 y ss.

[96]Así hacen Strauss & Sayles, op.cit. pag. 15

Como ocurría con las teorías críticas de la de Maslow, tampoco McClelland establece una jerarquía de necesidades. Simplemente las personas difieren, según su origen cultural-ambiental, en la intensidad de sus necesidades. Desde el punto de vista del trabajo y la organización empresarial, las consecuencias de esta teoría son obvias: aquellas personas con elevadas necesidades de realización (lo que McClelland denominaba '*n* de logro'), que gustan del riesgo calculado (son realistas, no románticos), y prefieren aquellas tareas en las que es posible medir el progreso realizado, rechazando las que dependen del azar y no de su propio esfuerzo, tales personas estarían especialmente capacitadas para la dirección empresarial[97]. Aunque no necesariamente van a ser buenos administradores, pues parece que los buenos administradores correlacionan en mayor medida con una fuerte necesidad de poder. Por su parte, las personas con fuertes necesidades de filiación, y que en este sentido luchan por la amistad, parecen las más adaptables a estructuras organizativas y situaciones en las que la cooperación sea más conveniente que la competición.

3.4. Un balance

[97]La base para que los individuos cuenten con una elevada *n* de logro se hallaría según McClelland en la educación infantil. Sólo aquellos niños a quienes se les han fijado metas altas pero realistas, se les ha estimulado en sus esfuerzos, y se les ha otorgado autonomía de decisión (no dirigiéndolos hasta el mínimo detalle) estarían en disposición de desarrollar tales actitudes. Ver McClelland, op.cit. T. II, pp648 y ss.

Apenas hemos revisado algunas de las más importantes teorías sobre las necesidades y la motivación humana en relación con el trabajo. Sin embargo, aunque no podemos atender a todas las que se han propuesto en las últimas décadas[98], es factible plantear algunos de los elementos sobre los que el acuerdo es general, y a los que por ello deberíamos prestar atención.

En primer lugar, el hecho de que el trabajo únicamente tiene un sentido en la medida en que satisface ciertas necesidades humanas. De otra forma, de forma voluntaria nadie realizaría esfuerzo alguno, pues los seres humanos, como todos los organismos vivos, *funcionan* por la ley del mínimo esfuerzo.

En lo que al trabajo se refiere, existen necesidades que sólo pueden ser satisfechas a un nivel personal (a través de percepciones y reflexiones del propio sujeto), mientras que otras son externas, y deben ser satisfechas por personas o instituciones ajenas al individuo.

Por otro lado, existen necesidades primarias, de orden fisiológico, y necesidades -sean de carácter social o personal- de orden superior. Las características socioeconómicas y culturales de los trabajadores determinarán que presten más atención a unas u otras, así como el medio ambiente (el entorno social y cultural) de la organización o la empresa. Debemos pensar, por tanto, en la existencia de una gran variabilidad

[98]Una detallada revisión de buena parte de las modernas teorías puede verse en Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, Prentice-Hall, México, 1993, pp. 205-247

entre las personas, o más exactamente entre los grupos sociales.

4.

Motivación, sistemas de recompensa y satisfacción en el trabajo

4.1. La 'motivación' tradicional
4.2. Entre el paternalismo y la gerencia higiénica. Hacia las Relaciones Humanas
4.3. Herzberg: la renovación en los modelos de motivación
4.4. Crítica del modelo de Herzberg y nuevas teorías sobre la motivación
4.5. El modelo de negociación implícita
4.6. La competencia como instrumento de motivación
4.7. La motivación interiorizada
4.8. La teoría de las expectativas
4.9. La teoría y la praxis: los sistemas de recompensa y motivación en la práctica.

Las distintas teorías o modelos sobre la motivación en el trabajo tienen su base en los principios sobre las necesidades humanas que hemos revisado en el tema anterior. La satisfacción de las necesidades constituye el principal objetivo de las personas en el trabajo, y por tanto debe constituir a su vez un objetivo de primer orden en todas las organizaciones.

Consecuentemente con ello, todas las 'filosofías' empresariales modernas consideran que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano, entendiendo además que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero[99]. De ahí que, en las últimas décadas, se hayan construido muy diversos modelos orientados a motivar a los trabajadores.

En la sociedad moderna, en la que muchas personas obtienen su sustento en empleos que difícilmente pueden satisfacer sus necesidades 'superiores', esto supone un auténtico reto.

Por supuesto que se ha mitificado mucho, en este terreno, la situación previa a la revolución industrial. Pocos eran los artesanos, menos aún los profesionales libres, y buena parte de los campesinos trabajaban a menudo en régimen de semi esclavitud, y siempre bajo duras condiciones ambientales de trabajo. Sin embargo, no es menos cierto que el trabajador tenía un mayor control sobre el producto de su trabajo. El mismo agricultor que preparaba la tierra recogía sus frutos; el carpintero que talaba el árbol podía *tocar* al final de todo el proceso el mueble que había construido, y

[99]J.Bonet y J.M.Zamoro, eds., *El capital humano y la empresa*, Coopers&Lybrand/Cinco Días, Madrid, 1996, pag. 138

sentirse orgulloso. El maestro, el profesor, tenía en su alumno un discípulo, con el que mantenía una estrecha relación plenamente individualizada. El comerciante incluso viajaba lejos de su tierra, seleccionaba y tocaba con sus manos el género que luego vendía en su ciudad. Y sobre todo no existía el reloj.

Cuando la burguesía descubrió, con la introducción del reloj a finales del siglo XVI, que -como luego diría Franklin- *"el tiempo es oro"*, todo empezó a cambiar. Mucho antes, por tanto, de que las mastodónticas, sucias y cronometradas factorías hicieran su aparición[100].

Asimismo, no todos los trabajos contemporáneos tienen un déficit de sentido de realización o de creatividad. Y, sobre todo, los déficits son muy desiguales. La capacidad de autoexpresión, ausencia de control por otras personas y sentimiento de realización personal del agricultor o el empresario independientes, del profesional liberal o el creativo multimedia -incluso del profesor universitario-, están muy lejos de las escasas expectativas que en este sentido puede albergar la cajera de una gran superficie, la vendedora de tickets en el metro, el trabajador de una cadena de montaje, la enfermera de un gran hospital, el operador o la operadora telefónica, y tantas otras de las profesiones que hoy en día ocupan a la mayoría de la población.

[100]Sobre la influencia de la medición del tiempo en la civilización moderna y contemporánea, puede verse Lewis Mumford, *Técnica y civilización*, Alianza Editorial, Madrid, 1971

4.1. La 'motivación' tradicional

Naturalmente, los modelos de motivación han venido variando con el tiempo. Justamente los primeros temas los dedicábamos a conocer cómo las personas preocupadas por el mundo de la empresa y de las organizaciones en general han venido, a partir sobre todo del primer cuarto del siglo XX, avanzando en una comprensión mayor de cuanto significa la motivación humana para conseguir organizaciones más amigables -y a la vez más productivas en un sentido amplio-.

Ciertamente no siempre ha sido así. Aunque no prestaremos excesiva atención a las situaciones previas a la aparición del 'movimiento' de las Relaciones Humanas, conviene no olvidar que la forma tradicional de motivación, particularmente en la industria, todavía sigue vigente para buena parte de la población del planeta, e incluso es deseada por no pocos directivos empresariales en los países desarrollados.

En sus términos más crudos, el sistema tradicional de motivación *"consiste en obligar al empleado a trabajar y amenazarlo con el despido o con merma de sus ingresos si no lo hace"*[101], dando por supuesto que, como a nadie le gusta trabajar, los empleados simplemente tratarán de salirse con la suya trabajando lo menos posible. Por lo cual es necesaria también una estricta vigilancia, y el dictado de un reglamento claro que otorgue el empleado la menor capacidad posible de actuación discrecional.

Estos estilos organizativos han tenido incluso su

[101]Strauss & Sayles, op.cit. pag. 29

plasmación pretendidamente científica en las conocidas propuestas de Taylor o Fayol[102], ampliamente aplicadas a lo largo del siglo XX primero en la fábrica y luego en los servicios, así como -especialmente las doctrinas de Fayol- en las organizaciones dependientes de la Administración Pública.

Sin embargo, poderosas razones de carácter social han determinado el progresivo abandono de tales métodos y actitudes.

En primer lugar, el simple aumento en el nivel de vida o bienestar de la población de los países más desarrollados ha permitido a los trabajadores superar el miedo atávico al hambre y el padecimiento físico. A pesar de las sucesivas recesiones y el desempleo tecnológico estructural, hoy en día ningún trabajador/a en un país desarrollado y democrático soportaría aquellas condiciones.

El propio desarrollo de las sociedades en una dirección crecientemente democrática y respetuosa de los derechos individuales ha provocado cambios profundos en la forma de educar a la población.

Si al principio del siglo XX el tipo de educación, orientada a la obediencia ciega a los mayores,

---

[102]Los presupuestos fundamentales se recogen en Henri Fayol, *Administración Industrial y general* y Frederick W. Taylor, *Principios de la Administración científica*, Orbis, Barcelona, 1985. Por otra parte, todos los manuales de *Sociología de la Empresa* dedican amplio espacio a estos autores. Sobre el *fordismo*, como expresión de la fusión entre las ideas tayloristas y los métodos organizativos de Ford, puede verse el tratado de Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro*, Siglo XXI, Madrid, 1982.

favorecía el paso de la disciplina paterna a la disciplina de la fábrica, por el contrario hoy en día el trabajador encuentra difícil de aceptar cualquier especie de liderazgo autocrático. No podría ser de otra forma cuando en las escuelas se alienta a los niños hacia la discusión espontánea y la expresión individual, y en las familias se educa en la libertad y la autoexpresión. Salvo en sectores y situaciones individuales caracterizadas por la exclusión de derechos civiles, difícilmente aceptaría hoy un trabajador una orden basada en el *'porque yo lo ordeno'*.

Por otro lado, ese mismo desarrollo democrático de nuestras sociedades ha permitido la creciente instauración de las organizaciones sindicales como garantes de los derechos de los trabajadores, haciendo crecientemente difícil la motivación por la fuerza.

En fin, no hay que olvidar los presupuestos básicos que animaron el desarrollo de la escuela de las Relaciones Humanas: la creciente convicción de que las personas no son máquinas pasivas e inertes, capaces de soportarlo todo.

Strauss & Sayles definen algunos de los *'efectos secundarios'* que se derivan de la aplicación de los estilos tradicionales de motivación[103]:

1) Esas políticas no ofrecen normalmente ningún incentivo para trabajar más allá del mínimo exigido para evitar el castigo.

2) Siendo la esencia de la motivación tradicional la presión, cuando los empleados sufren presiones excesivas se defienden. Y si no lo pueden hacer a través de un sindicato, trabajan con lentitud,

[103]Strauss & Sayles, pp. 30-32

provocan sabotajes o desperdician materiales, provocando a la empresa pérdidas mayores que los supuestos beneficios de un incremento forzado de la productividad.

3) La respuesta a este tipo de actividades suele ser mayor vigilancia y presión, despidos de cabecillas, castigos... generando un círculo vicioso que provocará más acciones evasivas de los trabajadores, hasta degenerar en el conflicto abierto.

4) Para protegerse de las presiones los trabajadores organizan grupos informales, que limitan la productividad media, y que conspiran para taparse mutuamente las faltas, etc. Con todo ello la gerencia pierde por completo el control sobre lo que realmente ocurre en el nivel de la producción.

5) Cuando la presión llega a ser excesiva, se desencadena la frustración, y cuando una persona se siente frustrada reacciona en formas diversas y extrañas que en conjunto tienden a reducir la eficacia productiva de la empresa

En suma, la motivación tradicional "(1) Motiva a los empleados a hacer sólo el trabajo suficiente para no ser despedidos (salvo que haya notables oportunidades de ascenso); (2) los motiva a 'salirse con la suya' en todo lo posible (convirtiéndolo a veces en un juego); (3) los motiva a coaligarse para la protección mutua; y (4) conduce a la frustración y las consiguientes relaciones colaterales que ponen en peligro la producción".

Por ello, actualmente casi su única validez se da "en situaciones en que no exista un sindicato, durante depresiones económicas en las que existe desesperación entre los trabajadores por hallar un empleo, con miembros de grupos minoritarios que

encuentran difícil encontrar trabajo en otra parte[104] y en labores altamente programadas en que cualquier desviación de las reglas puede descubrirse fácilmente. Aún en tales situaciones, sin embargo, hay reacciones laterales indeseables"[105].

4.2. Entre el paternalismo y la gerencia higiénica. Hacia las Relaciones Humanas

Las primeras respuestas a esas formas tradicionales de motivación vinieron de la mano de los primeros investigadores y administradores interesados, a partir de los años '20 y sobre todo tras la difusión de los trabajos de Elton Mayo en Hawthorne, en la consideración de las necesidades humanas de pertenencia, de interacción social y de sentirse importante.

Sin que por ello debamos olvidar la importancia que tuvieron algunos grandes empresarios que desde una perspectiva simplemente filantrópica introdujeron cambios importantes en la gestión, descubriendo a posteriori que además esta nueva actitud tenía un efecto positivo en los resultados empresariales. Así, en medio de la mayor crisis económica sufrida por los Estados Unidos, el

[104]De vez en cuando la prensa informa sobre el descubrimiento de núcleos de producción ilegal en los que inmigrantes ilegales del Tercer Mundo son tratados en condiciones de auténtica esclavitud. Se trata, por tanto, de grupos sociales que tienen limitados sus derechos individuales debido a su situación precaria como residentes no reconocidos legalmente.

[105]Íbidem. pag. 33

propietario de las fábricas de cereales y copos Kellogg's decidió reducir unilateralmente la jornada laboral para crear más puestos de trabajo, e incrementar simultáneamente los salarios básicos, además de introducir otras muchas mejoras y beneficios sociales complementarios, incluyendo un club de campo para los empleados.

En 1935 la empresa publicó un detallado estudio en el que se demostraba que "con la reducción de la jornada laboral, la eficacia y la moral de nuestros empleados se ha incrementado, los accidentes y los costes por seguros han mejorado y los costes unitarios por producción han disminuido tan considerablemente que podemos incluso pagar por seis horas como si realmente fuesen ocho las trabajadas"[106].

Básicamente, las nuevas formas de motivación oscilaron entre el *paternalismo* y la *gerencia higiénica*[107].

En lo que al **paternalismo** se refiere, cada vez más en desuso, el presupuesto básico del que se parte es el de que, si se trata bien a los empleados, éstos tenderán a esforzarse más, tanto por lealtad como por simple gratitud; si bien también contiene la amenaza implícita de que, si no se trabaja *'como se debe'*, pueden perderse los regalos y beneficios extras.

La empresa Ford fue una de las grandes compañías que más temprana e intensamente hizo uso de estas tácticas. Sus programas, orientados en parte a la 'americanización' de una fuerza de trabajo

---

[106]Citado en Jeremy Rifkin, *El fin del trabajo*, Paidós, Barcelona, 1996, pag. 50

[107]Strauss & Sayles, op.cit. pag. 34

que en buena parte estaba compuesta de inmigrantes, iban desde la dotación de comedores y espacios de recreo para sus trabajadores, hasta la capacitación doméstica de sus esposas, incluyendo clases de cocina.

El problema de este tipo de problemas, como justamente se puso de manifiesto en el caso de Ford, es que el paternalismo puede llegar a introducirse en aspectos de la vida de los trabajadores ajenos por completo a su actividad laboral. Así, los asesores y visitadores domésticos terminaron controlando las relaciones familiares, el consumo de bebidas, las relaciones de los trabajadores con sus grupos étnicos -e incluso con sus países- de origen, etc. Las desavenencias conyugales, si desembocaban en separación o divorcio, podían llegar a costarle el empleo al trabajador.

Por otra parte, empezó a percibirse que tales formas paternalistas de motivación pueden llegar a tener efectos contrarios a los deseados. Pudiendo generar resentimiento en lugar de gratitud, al entender los 'regalos' como afrentas al amor propio.

Cuando no es así, el paso del tiempo hace que los empleados consideren esos 'regalos' gratuitos como algo normal y a lo que tienen derecho sin tener que esforzarse más por ello. En fin, como el paternalismo no suele percibirse en mejoras objetivas en la ejecución del trabajo, sigue dejando de lado necesidades fundamentales.

Por el contrario, la **gerencia higiénica** que hoy sigue siendo ampliamente aplicada, pretende abarcar y satisfacer un abanico más amplio de necesidades humanas. Aunque al final termina presentándose, para muchos autores, como una

versión más sutil del paternalismo, según se encargaron de demostraron con sutileza los sociólogos franceses Michel Crozier y Paul Fraisse[108].

En este caso, la administración ofrece mejores sueldos, prestaciones sociales, mejores condiciones de trabajo, buena supervisión y buenas relaciones verticales, no exigiendo a cambio lealtad, sino sencillamente esperando que, en consecuencia con las mejores condiciones de trabajo, todos los trabajadores trabajarán más duro.

Sin embargo, los análisis mostraron que esa relación causa/efecto no se producía necesariamente. Al contrario, en ocasiones se asistía a una desincentivación implícita, ya que, si todos se benefician por igual de esas mejores condiciones, éstas no aparecen como una *recompensa* por el trabajo bien hecho, es decir individualmente ya no existe incentivo para mejorar el rendimiento.

4.3. Herzberg: la renovación en los modelos de motivación

Una clave para entender el escaso éxito de la *gerencia higiénica* está en los trabajos de Frederick Herzberg[109], iniciados en los años '50, sobre los

[108]M.Crozier, 'La fabricación de hombres' y P. Fraisse, 'Las relaciones humanas, ¿progreso o mistificación?', en B. Kliksberg, ed., *Cuestionando en administración*, Paidós, Buenos Aires, 1973

[109]Sus primeros trabajos se recogen en F.Herzberg, B.Mausner y B.Snyderman, *The motivation to work*, Wiley, Nueva York, 1959, y F.Herzberg, *Work and the nature of man*, World,

denominados 'dos factores'. En su investigación descubrió que, sencillamente, no siempre existe una correlación entre satisfacción y productividad. Más aún, la eliminación de factores que producen insatisfacción en el trabajor no conduce necesariamente a un estado de satisfacción. De hecho, el principio básico de su teoría es que *"El hecho de que yo no esté insatisfecho no significa que esté satisfecho"*

Herzberg considera que son distintos -y sobre todo, independientes- los factores que contribuyen a la satisfacción y los que provocan insatisfacción. Hay unos *factores de satisfacción* o *motivadores* intrínsecos al trabajo: el deseo de logro, la estima ajena, el gusto por el trabajo, la responsabilidad y la promoción. Mientras que hay otro grupo de factores, a los que denomina *higiénicos*, que no influyen sobre la satisfacción, pero sí determinan los niveles de insatisfacción: la política de la compañía, la vigilancia excesiva, el nivel de los salarios, y las condiciones de trabajo.

De esto se sigue que una política 'higiénica' puede proporcionar, ciertamente, un buen ambiente organizacional y de trabajo, e incluso ciertas satisfacciones ajenas al trabajo mismo (obviamente, un buen salario posibilita la satisfacción de muchas necesidades), pero no proporciona **necesariamente** un estado de satisfacción con el trabajo; por lo que no es un factor determinante de entusiasmo productivo.

Sólo si la organización del trabajo permite

Cleveland, 1966. Un trabajo más reciente, F. Herzberg, 'Una vez más, ¿cómo motivar a los trabajadores?', en VV.AA., *Motivación*, Deusto, Bilbao, 1980, pp. 11 y ss.

satisfacer los deseos de logro, estima ajena (es decir, reconocimiento), autonomía y responsabilidad, y posibilita cierta promoción (es decir, existe una *carrera* profesional) podremos hablar propiamente, según Herzberg, de una motivación hacia el trabajo.

Es decir, unas buenas relaciones humanas tienden sin duda a hacer más tolerable el trabajo, pero ofrecen poca motivación para que los empleados vayan mucho más allá del mínimo esfuerzo: *"son, por tanto, una condición necesaria, pero no suficiente para la alta motivación"*[110].

Aunque no es menos cierto que para aquellos trabajadores que no esperan estímulo del trabajo, así como en aquellos empleos de índole mecánica -tanto industriales como de oficina o incluso ciertos casos de atención al público-, que son en sí mismos claramente aburridos, es difícil encontrar motivadores; en estos casos, los factores higiénicos pueden sustituir con ventaja a los motivadores.

De hecho, la propuesta de Herzberg ha sido muy discutida y criticada, como veremos. Sin embargo, como apuntan la mayoría de los autores, tuvo la virtud de *"estimular la investigación sobre el contenido del trabajo, al resaltar la importancia para los miembros de la organización de los factores internos"*[111].

4.4. Crítica del modelo de Herzberg y nuevas teorías sobre la motivación

Los sucesivos intentos de aplicar el modelo de

[110]Strauss & Sayles, op.cit. pag. 37

[111]A. Lucas, *Sociología de la empresa*, Ibérico Europea, op.cit. pag. 217

Herzberg al análisis de la realidad han puesto de manifiesto muchas de sus debilidades.[112] Las más abundantes se han centrado en la metodología, ya que se confía en los propios entrevistados para interpretar los resultados. Olvidando, por ejemplo, que cuando las cosas salen bien, las personas solemos atribuirnos el éxito, mientras que el fracaso nos gusta atribuirlo a circunstancias externas[113].

En otros casos, una determinada recompensa -pensemos en la felicitación por la ejecución de la tarea- puede ser interpretada por unas personas como un motivador, mientras que para otras puede constituir simplemente un factor higiénico.

Por otra parte, se ha señalado que, al no utilizar una medición global de la satisfacción, pueden producirse inconsistencias en el análisis comparativo. Pues la persona puede pensar que parte de su trabajo es desagradable, pero considerar sin embargo el empleo en su conjunto como aceptable[114].

Asimismo, parte de presupuestos implícitos no demostrados por la propia investigación, como es la relación entre satisfacción y productividad, que Herzberg propone sin probarla, pues en su investigación incluyó la satisfacción, efectivamente,

---

[112]Una revisión general del modelo de Herzberg desde un paradigma psicológico se hace en E.Locke, 'The Nature and Causes of Job Satisfaction', en M.Dunnette, ed., *Hadbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976, pp. 1309-1319

[113]V.Vroom, *Work and motivation*, Wiley and Sons, Nueva York, 1964, pp. 127 y ss.

[114]S. Robbins, *Comportamiento organizacional.*, op.cit. pag. 212

pero no realizó medidas de la productividad.

En conjunto, sus resultados no son consistentes con investigaciones anteriores, y tampoco han podido confirmarse en investigaciones posteriores. Tal vez porque uno de los factores más olvidados por Herzberg es el situacional.

Como ocurre con otras muchas teorías relacionadas con la motivación y las necesidades humanas -así ocurría con la de Maslow-,

"tanto la cuantificación como la pretendida universalidad no se corresponde con la realidad. Pues las circunstancias personales, ambientales y culturales hacen varias la prioridad que los individuos otorgan a las distintas necesidades. Este tipo de interpretaciones cae repetidamente en el etnocentrismo, pretendiendo que las características socioculturales del hombre medio americano pueden proyectarse a todo tipo de poblaciones"[115].

Sin embargo, como hemos señalado el modelo interpretativo de Herzberg ha sido un buen punto de partida para el desarrollo de otras teorías y modelos operativos. Haremos referencia, siguiendo a Strauss & Sayles[116], a algunos de los más importantes, los cuales, como veremos, casi siempre tienen en cuenta los que algunos psicólogos sociales han considerado como los impulsos sociales más importantes que afectan al hombre occidental, a alguno de los cuales ya hemos hecho referencia[117]:

---

[115]A.Baigorri, *Introducción a la Sociología de la Empresa*, Universidad de Extremadura, Badajoz, 1996, pag. 92

[116]Strauss & Sayles, op.cit. pp. 39-48

[117]Krech, Crutchfield & Ballachey, *Psicología social*, op.cit. pp. 99-105

- el **impulso de afiliación**, que hace que las personas se sientan muy satisfechas cuando se hallan al lado de otras

- el **impulso adquisitivo**, entendido como el deseo de ganancias materiales, muy fuerte en la civilización occidental y que lleva a muchos sujetos a identificar los objetos materiales con el 'yo', de forma que la adquisición de riqueza aumenta la autoestima[118]

- el **deseo de prestigio**, que se manifiesta en la lucha por obtener un *estatus* y aún en mayor medida por evitar los fracasos sociales (aunque en las sociedades occidentales el prestigio se valora a menudo atendiendo a la calidad y cantidad de los bienes materiales acumulados, por lo que se funde en este caso con el impulso adquisitivo).

- el **impulso de poder**, es decir el deseo de controlar a otras personas u objetos, alcanzar su obediencia, determinar su destino.

- el **impulso al altruismo**, muy presente en las personas, aunque como ha quedado expuesto no suele considerarse en las teorías de raíz economicista. De hecho, la ayuda a los semejantes es algo que se considera de gran valor en la mayor parte de las sociedades.

- el **impulso de curiosidad**, esto es el interés insaciable por la exploración del mundo y la manipulación de objetos; un impulso que según algunos autores tiene incluso una base biológica, y que se relaciona con el deseo humano de

[118]Es interesante contrastar la supuesta universalidad que muchos autores atribuyen a este impulso en el ensayo crítico de Erich Fromm, *¿Tener o ser?*, Fondo de Cultura Económica, México, 1978

conocimiento. Aunque no es menos cierto que este impulso varía muy fuertemente de intensidad entre unos individuos y otros.

4.5. El modelo de negociación implícita

Este modelo podemos verlo como una adaptación del método tradicional a las sociedades democráticas en las que el gobierno tiránico de la empresa ya no es factible, pero en donde siguen existiendo numerosos trabajos en los que el trabajador difícilmente puede aspirar a satisfacer otras necesidades que las materiales, y a lo sumo algunas de las sociales.

En este modelo, la gerencia alienta a los trabajadores a producir un volumen razonable de trabajo, a cambio de una supervisión razonable y del mantenimiento de ciertas condiciones beneficiosas.

Aquí las partes están más o menos equilibradas en el poder del que disponen, normalmente debido a la fuerte sindicación de los trabajadores, y existe un acuerdo, generalmente no escrito (de ahí que se hable de negociación implícita) sobre lo que se entiende por nivel aceptable de producción.

Al no existir un acuerdo formalizado, la administración se reserva como arma la capacidad de castigar a los trabajadores que no producen.

Como esto es francamente difícil de aplicar formalmente debido a la fuerza sindical, suele reducirse a 'armas menores': pequeños premios altamente apetecidos (días libres, cambios de turno, etc.), pequeñas concesiones, castigos aparentemente mezquinos, pero altamente efectivos

(no conceder determinados días libres con valor sentimental para el trabajador, por ejemplo). En suma, mecanismos que pueden hacer la tarea agradable o desagradable.

Parece que este tipo de 'motivación' (si es que puede denominarse propiamente como una forma de motivación), que puede sintetizarse en la imagen de *'vivir y dejar vivir'*, es el método más realista en muchos sectores y actividades, en donde sólo cabe considerar el trabajo como un castigo, y muy difícilmente como un instrumento de satisfacción de necesidades egocéntricas como la realización personal.

Pero ya no tenemos la imagen del trabajador sojuzgado por la empresa, como ocurría en la motivación tradicional, sino uno que se defiende de ella, le hace frente y conserva su autonomía, haciendo con ella tratos y llegando a acuerdos que satisfacen a ambas partes. Cada una de las partes hace algo desagradable, a cambio de algo grato.

Ahora bien, este modelo permite pocas esperanzas de intensificación de la producción, salvo en momentos puntuales en los que el supervisor o la gerencia pueda hacer valer 'favores debidos', o pactar sobre la marcha futuras concesiones.

Asimismo, permite también pocos cambios, por cuanto pueden afectar a las estructuras informales de poder creadas tanto entre los trabajadores como entre los mandos intermedios de la empresa o la organización.

4.6. La competencia como instrumento de motivación

En algunos sectores en los que o bien existe una carrera profesional claramente definida, o se trabaja de forma explícita o implícita en términos de destajo (pensemos en las redes de vendedores, o empresas altamente especializadas en subsectores de la construcción), un modelo de motivación que se detecta a menudo es la utilización de la competencia entre los propios trabajadores, que intentarán destacarse por obtener aumentos de sueldo y/o ascensos en el escalafón.

El presupuesto teórico de este modelo es el de que el llegar a la 'meta' satisface a la vez necesidades primarias (por el incremento en los ingresos que se produce) y necesidades superiores, ya que se satisfacen las necesidades de logro, de reconocimiento y prestigio social.

Si el modelo funciona, la supervisión es a menudo innecesaria, pues es el propio trabajador quien por su propia cuenta intenta superarse, y sobre todo superar a los demás.

Sin embargo, ofrece muchas limitaciones. En empresas industriales tradicionales, o en la Administración Pública, donde las estructuras están fuertemente formalizadas o donde la fuerza sindical es elevada, el principio de antigüedad -o la exigencia de determinadas titulaciones- reduce la posibilidad de ganar ascensos.

Por otra parte, los grupos informales pueden presionar sobre los individuos para que no intenten sobresalir sobre los rendimientos medios. De ahí que este modelo se utilice sobre todo, en sectores de cuello blanco (trabajadores de administración y servicios) como competencia entre grupos que como competencia individual. Los trabajadores pueden así incluso satisfacer en mayor medida necesidades

de afiliación y pertenencia, al competir en equipos.

No obstante, se han mostrado también serias limitaciones a este modelo. Veamos algunas:

1. No todo el mundo está igualmente interesado en progresar (es decir, en competir). En unos casos pueden estar razonablemente satisfechos con su posición, y no compensarles los esfuerzos suplementarios o el estrés consiguiente. En otros casos -fundamentalmente entre los profesionales- pueden estar más interesados en su progreso personal en el campo profesional, más que en el progreso laboral.

2. El exceso de competencia puede desembocar en el conflicto. Si la competencia entre empresas parece sana, dentro de la propia empresa es extremadamente peligrosa.

3. En muchos campos es difícil medir quién ha tenido éxito, pus es imposible identificar el rendimiento de cada empleado.

4. Los esfuerzos por alentar la competencia son considerados muchas veces como una presión por los trabajadores, y como ya se ha visto al analizar la motivación tradicional, la presión excesiva genera frustración y conflictos. Sobre todo, genera frustración entre los 'perdedores' de la competición, que pueden 'deprimir' su producción en una proporción mayor que el 'plus' aportado por los 'ganadores'.

En conclusión, la competencia excesiva puede hacer más mal que bien a la empresa, por cuanto puede causar un fuerte impacto tanto en los grupos sociales que la forman como sobre los propios individuos.

4.7. La motivación interiorizada

Es una forma de aplicar los *motivadores* de Herzberg, o los presupuestos de la Teoría Y de McGregor, buscando la motivación del trabajador a través del propio desempeño, esto es haciendo que disfrute de hacer un buen trabajo.

Lógicamente, estos modelos de motivación tan sólo son válidos en ciertos tipos de trabajos no rutinarios, o donde sea posible que el trabajador llegue a sentir que realiza una buena labor. Difícilmente puede esperarse que esto se produzca, por ejemplo, en una línea de montaje, donde por lo demás la propia administración no requerirá en modo alguno especial entusiasmo ni creatividad, sino mera adaptación sumisa a las exigencias, ritmos y cadencias de la cadena.

Mientras en el enfoque tradicional de las Relaciones Humanas se supone que una mayor satisfacción producirá más trabajo, aquí se invierte el razonamiento: se supone que el mayor esfuerzo en el trabajo será lo que produzca una mayor satisfacción.

Por todas estas razones, en ese modelo se hace menos énfasis en la motivación económica, y más en las necesidades egocéntricas.

El rediseño de los puestos de trabajo, la participación y el trabajo en equipo, una supervisión no orientada al control sino al apoyo del trabajor, que es su propio líder, la utilización de metas superiores como argumento (por ejemplo, en tiempos de guerra o de crisis), la ruptura con las trayectorias profesionales rígidas, todos estos son elementos predominantes de la motivación interiorizada.

Sin embargo, algunos de estos elementos, en el sector inapropiado, pueden ser contraproducentes

y conducir a la larga a un descenso neto del rendimiento. Así como hay tecnologías, o líneas de producción, que imposibilitan el otorgar cualquier autonomía o el fomento de la creatividad.

Y, por otro lado, este tipo de teorías suele plantearse en términos bastante idealistas, obviando la fractura fundamental que existe entre trabajadores y empresa. El modelo pretende que tanto las necesidades de la empresa como las del trabajador pueden satisfacerse a un tiempo, lo cual rara vez ocurre. Por lo que suele desembocar, salvo en sectores muy concretos, en los modelos de negociación implícita que ya han sido comentados.

4.8. La teoría de las expectativas

Al modelo o teoría de las expectativas -también llamado *análisis de caminos y metas*- se le ha prestado en los últimos años una atención especial. Fue desarrollado por Victor Vroom[119], uno de los primeros críticos de la teoría de Herzberg, y mejorado por Porter y Lawler, entre otros. Básicamente, la teoría de las expectativas propone que la fuerza de una tendencia que actúa de una manera cualquiera depende de la fuerza de la expectativa de que el acto produzca un resultado dado, y del atractivo que el resultado tenga para el individuo. Así, la *motivación*, que se define como *"la*

[119]Puede verse V.H. Vroom & E.L. Deci, eds., *Motivación y alta dirección*, Trillas, México, 1979. También V.H.Vroom, *Work and Motivation*, op.cit. ; L.Porter & E.Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Dorsey Press and Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1968; E.Lawler, *Motivation in Work Organizations*, California Brooks, Monterrey, 1973

fuerza del impulso hacia una acción"[120], es el producto de tres factores:

a) la **Valencia** o **atractivo**, que se refiere a la fuerza de la preferencia que tiene una persona por una determinada recompensa. Es decir, la importancia que la persona otorga a dicha recompensa.

La Valencia está condicionada por la naturaleza de las necesidades insatisfechas de los individuos, las cuales como ha quedado expuesto en diversos apartados, están básicamente condicionadas por factores sociales: edad, educación, profesión y posición, nivel de ingresos, etc. Así, un plan de jubilación puede no tener atractivo alguno para un joven empleado que se incorpora por primera vez al mercado de trabajo, pero ser fuertemente valorado por un trabajador de más de 50 años.

En la medida en que las personas pueden tener preferencias positivas o negativas respecto de una determinada recompensa, la Valencia puede ser también negativa o positiva, o tener un valor '0' cuando la recompensa le es indiferente a la persona.

b) La **expectativa** o relación entre esfuerzo y rendimiento. Esto es, la medida (tomada como probabilidad, con valores entre 0 y 1) en que la persona piensa que determinado esfuerzo en el trabajo resultará en la terminación de una tarea.

La expectativa está directamente determinada por los conocimientos y experiencias de la persona; pero, aunque parezca una variable 'psicológica' o individual, está también socialmente determinada: normalmente, las expectativas son ofrecidas por los

[120]Davis & Newstrom, op. cit. pag. 99

grupos a los individuos que se incorporan a ellos. Cuando un joven es asignado a un equipo de vendedores, los más veteranos le transmitirán la experiencia del grupo: por ejemplo, que el volumen de ventas está directamente relacionado con el número de visitas. O la imposibilidad de cumplir los mínimos exigidos por la empresa en algunas zonas…

c) Los **medios** o herramientas, como expresión de la creencia que tiene el invididuo en que recibirá efectivamente la recompensa cuando termine la tarea. Es decir, la probabilidad (expresable también entre 0 y 1) que percibe de que una cantidad dada de rendimiento (tarea realizada) conducirá efectivamente al resultado (recompensa).

Nuevamente nos encontramos con un juicio aparentemente subjetivo, pero una vez más socialmente determinado. La cultura de la empresa, expresada de muy distintas formas, el saber acumulado por los grupos informales, la cultura sindical de la organización, todo ello transmite a la persona informaciones sobre lo que realmente puede esperar en este sentido. De forma que, si el conjunto de estas informaciones permite suponer que los ascensos se basan en información objetiva sobre el desempeño, este factor se valorará muy alto; pero si la imagen transmitida por la organización, a través de los canales citados, es la de que el nepotismo, el amiguismo o el servilismo son criterios más decisivos, el factor será poco valorado.

Los tres factores expuestos se combinan entre sí, determinando distintos niveles de *motivación*. Pero también puede aparecer como resultado el negativo de la motivación, que no es otra cosa que la *evasión*.

Pensemos por ejemplo en el vendedor que obtiene fuertes comisiones, pero que además consigue satisfacer otro tipo de necesidades, como la libertad y autonomía en la organización de su trabajo, las relaciones sociales con los clientes, el alejamiento quizás de un hogar conflictivo, al que se le ofrece en un momento dado la posibilidad de ocupar un puesto de mayor nivel en la organización, pero que exige mayores responsabilidades y tensiones, un estilo de vida sedentario, quizás perder determinados ingresos por comisiones ilegítimas, etc.

En conjunto, la teoría presupone que las personas realizan un tipo de análisis coste-beneficio sobre su propio comportamiento en el trabajo, siendo determinado el esfuerzo final por resultados de dicho cálculo. Tomamos de Davis & Newstrom[121] la tabla de la Fig. 8, que recoge algunas combinaciones posibles entre los tres factores

[121]Íbidem. pag. 101

considerados.

COMBINACIONES ENTRE VALENCIA, EXPECTATIVA Y MEDIOS			
Valencia	Expectat.	Medios	Motivación
+ Alta	Alta	Alta	Fuerte Motivación
+ Alta	Alta	Baja	Moderada Motivación
+ Alta	Baja	Alta	Moderada Motivación
+ Alta	Baja	Baja	Débil Motivación
- Alta	Alta	Alta	Fuerte Evasión
- Alta	Alta	Baja	Moderada Evasión
- Alta	Baja	Alta	Moderada Evasión
- Alta	Baja	Baja	Débil Evasión

Sin embargo, no hay que olvidar, frente a la consideración del análisis coste/beneficio, que no siempre se realiza sobre supuestos racionales. Las emociones, la historia personal, la presión social del entorno, en suma, los componentes psicosociales de cada persona juegan también un papel que no hay que subestimar. Y existen, por otro lado, otro tipo de limitaciones de carácter social.

Pensemos por ejemplo en la Valencia tan distinta que pueden otorgar hombres o mujeres a una recompensa como la libertad de elegir el propio horario, dado que como veremos la flexibilidad de horarios es uno de los incentivos más utilizados. En las sociedades en las que el reparto de tareas en las parejas es una realidad, probablemente hombres y mujeres tiendan a tener Valencias equivalentes; sin embargo, en sociedades como la nuestra en las que

dicho reparto presenta todavía fuertes desequilibrios, las mujeres tienen limitadas sus posibilidades de elección flexible de horarios, ya que los horarios de colegios y guarderías, alimentación de los niños, etc., constituyen barreras que difícilmente pueden romper.

Por otra parte, hay una serie de factores de incertidumbre que limitan la efectividad del modelo, de forma que algunos críticos de esta teoría sostienen que sirve fundamentalmente para predecir situaciones en las que la relación entre el esfuerzo y el rendimiento, y entre éste y la recompensa, son percibidos con toda claridad por la persona[122]. Además, establecer las causas y efectos en cualquier actuación con componentes sociales es muy difícil, dada la diversidad de variables que inciden. Por ello, un incentivo sencillo pero directo puede a veces motivar con más intensidad que uno complejo, que puede generar incertidumbre sobre la exacta relación entre el esfuerzo exigido y el valor de la recompensa.

4.9. La teoría y la praxis: los sistemas de recompensa y motivación en la práctica.

Si bien, tras algo más de medio siglo de análisis y propuestas teóricas y prácticas, no puede decirse que ninguna de las teorías o modelos expuestos sea

[122]R.J,House, H.J.Shapiro & M.A.Wahba, 'Expectacy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Re-evaluation of Empirical Evidence', **Decision Sciences**, enero 1974, pp. 481-506

de aplicación universal, como tampoco que sean inútiles, sin embargo, todos ellos han venido aportando un arsenal de métodos que las empresas y organizaciones han aprendido a utilizar, incorporando en cada caso los que se estimaban más apropiados.

Y, aunque no es nuestro objetivo analizar tales prácticas y recetas a fondo, lo que correspondería más bien a un curso de gestión, en cualquier caso, debemos siquiera referirnos sucintamente a los sistemas y técnicas más habitualmente utilizados.

La **Administración por Objetivos**, o Dirección Participativa por Objetivos, es una clásica propuesta de Peter Drucker[123], basada en buena parte en los presupuestos de McGregor sobre la Teoría Y, que subraya la importancia de las metas establecidas en participación. Básicamente se trata de un programa que abarca metas concretas, establecidas participadamente, para un periodo de tiempo explícito, y que establece también instrumentos de retroalimentación en cuanto al avance para alcanzarlas. Diversos estudios han mostrado que una de las grandes ventajas de recurrir a la participación es que, al parecer, hace que las personas establezcan metas más difíciles[124].

Esencialmente, se trata de establecer una dirección por objetivos en lugar de una dirección por control, mediante la descentralización y la delegación que potencia el autocontrol, mediante el enriquecimiento del trabajo, la dirección consultiva o la autoevaluación del desempeño. El proceso,

---

[123]P.Drucker, *The practice of Management*, Harper & Row, Nueva York, 1954

[124]S.Robbins, op.cit. pag. 255

simplificando mucho, tiene los siguientes pasos:

1) Preparación psicológica de los responsables

2) Definición de los objetivos generales de la empresa

3) Definición de los objetivos particulares de cada departamento

4) Aplicación de medios y estructuras organizativas, que deben ser variables en función de la evolución de los objetivos

5) Control y autocontrol, lo que implica un sistema de información rápida.

Todo ello implica, necesariamente, la capacidad de delegar y hacer delegar, de coordinar iniciativas y hacerlas convergentes hacia los objetivos generales, así como un esfuerzo permanente de análisis, controles y previsiones.

En general, parece que la Administración Participada por Objetivos parece funcionar bastante bien como sistema global de atribución de recompensas y por tanto de motivación[125]. En aquellos casos en los que no ha funcionado la responsabilidad se debe a factores externos al modelo: expectativas no realistas sobre los resultados, falta de entrega de la alta administración, incapacidad o falta de disposición de la administración para adjudicar recompensas por la obtención de metas, etc.

Progresivos desarrollos de este sistema, como el Modelo de Comportamiento Organizacional de

[125]Puede verse F.Schuster & A.F.Kendall, 'Management by Objetives, Where We Stand - A survey of the Fortune 500', **Human Resource Management**, primavera, 1974, pp. 8-11; R.C.Ford, F.S.McLaughlin & J.Nixdorf, 'Ten Questions About MBO', **California Management Review**, invierno 1980, p. 89

Luthans y Kreitner[126], han ayudado a mejorar notablemente su efectividad.

La **Administración participativa**, es decir, la toma conjunta de decisiones con los trabajadores constituye de hecho un fuerte incentivo que actúa sobre las necesidades egocéntricas, o de más alto nivel. Más allá de su recomendación desde una perspectiva ética por algunos autores, lo cierto es que la participación funciona como incentivo en determinadas circunstancias, aunque los resultados de los estudios sobre la relación entre participación y rendimiento son ambiguos[127], aunque desde un punto de vista global se le atribuyen ciertos beneficios, no todos relacionados con la motivación:

a) el resultado puede ser soluciones de más calidad

b) aumenta el compromiso de los trabajadores con las decisiones

c) ofrece recompensas intrínsecas a los empleados, al hacer que sus trabajos sean más interesantes y tengan más sentido

La forma más conocida de administración participativa son los denominados *círculos de calidad*, difundidos por las empresas japonesas aunque son norteamericanos de origen. Esencialmente se trata de formar grupos de trabajo, de ocho a diez empleados y supervisores, que comparten un área de responsabilidad. Se reúnen

---

[126]F.Luthans & R.Kreitner, *organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*, Scott Foresman, Glenview, 1985. Hay una buen síntesis en S.Robbins, op.cit. pp. 256-258

[127]S. Robbins, op.cit. pag. 260

de manera regular (en horas de trabajo y en instalaciones de la empresa) para tratar problemas de calidad, investigar sus causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlos. Asumen la responsabilidad en la resolución de los problemas, aunque la administración suele conservar el control de la decisión final. En suma, tomados como método de incentivación, los círculos de calidad inciden sobre la necesidad de realización personal. Aunque tampoco hay acuerdo entre los distintos autores sobre su efectividad en este sentido.

La **remuneración basada en el rendimiento**, denominada también **salario variable**, se utiliza tanto para la alta dirección como para los operarios. Esencialmente se trata de pagar a los empleados con base a alguna medida del rendimiento. Los planes a destajo, los planes de incentivos salariales, etc., son formas de remuneración basada en el rendimiento, cada vez más utilizadas. Hasta el punto de que en algunos sectores este concepto está reemplazando al sistema de aumentos anuales más o menos lineales con base al costo de la vida. Especialmente en el caso de los ejecutivos, para los cuales, según un estudio realizado en España, un 33% de los ingresos salariales corresponden a aspectos variables ligados a los beneficios logrados por la empresa para la que trabajan, o a los resultados logrados en el desempeño de sus cargos[128].

Frente a la remuneración tradicional, basada a todos los efectos en el *tiempo* de trabajo, en este

[128]E.Jurado, 'Sueldo variable', EL PAÍS-NEGOCIOS, 31-III-96

modelo se basa en la producción realmente ejecutada. Es un modelo que tiene un fuerte vínculo con la teoría de las expectativas, por cuanto las personas perciben una clara relación entre su rendimiento y las recompensas que recibe, incrementándose de ese modo la motivación, como han mostrado diversos estudios[129]. Por lo cual se aplica cada vez más en todos los tramos de la empresa, no sólo entre los directivos. Así ocurre en muchas grandes empresas multinacionales, como Hewlett Packard, quien cada año reparte el 12,5% de sus beneficios brutos entre los trabajadores, de acuerdo con la contribución demostrada por cada departamento, división o región, etc.

No obstante, este modelo plantea el problema de definir un sistema apropiado, y sobre todo justo, de estimación del rendimiento, que no en todas las empresas, y en todos los sectores, es fácil de determinar. Suelen utilizarse sistemas de evaluación a medio y largo plazo, pues a menudo la periodificación tradicional de los salarios no permite una evaluación del rendimiento[130].

Por otro lado, este modelo de motivación puede tener determinados *efectos secundarios* indeseados. El riesgo de la arbitrariedad en la determinación de los rendimientos, la dificultad de adaptación de las economías familiares a los ingresos variables, el

[129]S.Robbins. op.cit. pag. 264

[130]Por ejemplo, el convenio de Opel España incluye una prima de participación por la que se reparte entre todos los empleados el 40% de los ahorros netos de la compañía alcanzados gracias al programa de sugerencias de los propios empleados, y una prima de competitividad que varía en función de la evolución de determinados índices de calidad previamente fijados.

riesgo de convertirse en una puerta abierta por la que se cuele de forma encubierta una reducción de los sueldos, el riesgo de pérdida de tiempo libre o calidad de vida, o puede incluso estimular conductas que signifiquen una mayor peligrosidad[131].

Un modelo más complejo que el anterior es de las **prestaciones flexibles**, las cuales permiten a los empleados elegir algunas prestaciones entre varias posibilidades: planes baratos de gastos édicos no cubiertos por la Seguridad Social, opciones para vacaciones, planes de ahorro y pensiones, préstamos para estudios, y un etc.étera cada vez más amplio.

Aunque este sistema ya se venía utilizando en muchas empresas desde los años '50, ha venido adaptándose a las nuevas características de los empleados, que ya no responden al modelo de hombre con esposa en casa y dos hijos[132]. En España, actualmente, las más utilizadas son la revisión médica anual y el coche de empresa, y en menor medida las ayudas a la vivienda y préstamos a bajo interés[133].

Los **horarios alternativos de trabajo**, o el **horario flexible**, aunque únicamente puede aplicarse eficientemente en determinados sectores, constituye también un incentivo importante. En esencia, el horario flexible es una opción que permite a los empleados decidir cuándo acuden a

---

[131]Se cita el caso de una telepizzería entre cuyos repartidores se multiplicaron los accidentes debido a los incentivos (Tiempo, 2/Septiembre/1996, pag. 58)

[132]S.Robbins, op.cit. pag. 266

[133]EL PAÍS-NEGOCIOS, 24-XI-96

trabajar, dentro de parámetros concretos. Tienen que trabajar una cantidad determinada de horas a la semana, pero tienen libertad de cambiar su horario de trabajo dentro de ciertos límites[134].

Las nuevas formas de organización del trabajo que, en el sector Terciario y especialmente en el Cuaternario (la producción y distribución de información y conocimientos), se generalizan en la Sociedad de la Información, como el teletrabajo, posibilitan una flexibilidad cada vez mayor de los horarios.

El estudio de casos que diversos investigadores han realizado muestra la existencia de otro tipo de **recompensas informales,** que algunos autores denominan *sin coste* o *de bajo coste*, como son los comentarios de reconocimiento, o las palabras de agradecimiento en los momentos apropiados[135], o las actividades de reconocimiento público (tipo 'el empleado del mes'), si bien respecto de este tipo de recompensas se argumenta que tras las primeras selecciones el proceso se convierte en una simple rotación de personajes, en cuyo caso pierde toda su credibilidad, convirtiéndose en mero folklore.

[134]Srobbins, op.cit. pag. 271

[135]J.Bonet & J.M.Zamoro, op.cit. pag. 147

5.

El liderazgo

5.1. Principales teorías psico-sociales sobre el liderazgo
5.2. Funciones grupales y tipos Psico-Sociales básicos de liderazgo
5.3. El liderazgo en la empresa
5.4. Tendencias actuales en el liderazgo

Sin liderazgo, la organización es sólo un conjunto confuso de personas y máquinas. Por ello definimos el liderazgo como *"el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos"*[136].

De hecho, en toda estructura de grupo, sea autárquica o democrática, formal o informal, existe siempre alguna forma de liderazgo, entendido desde la Psicosociología como *"el status más prestigiado de toda la estructura de posiciones sociales (al que corresponderían roles comportamentales de importancia equivalente)"*[137]. El líder goza por tanto del más alto grado de poder, influjo y capacidad para controlar las alternativas de conducta del resto de las personas que forman el grupo, y controla y puede manipular gran cantidad de información al situarse en la confluencia de numerosos canales informativos. Desde un punto de vista empírico, podemos considerar como líder a la persona sociométricamente más empática: es decir, aquella que recibe, dentro del grupo, más elecciones y menos rechazos.

Naturalmente, en la empresa, como en la organizaciones esencialmente burocráticas que conforman la Administración pública y buena parte de la sociedad civil, el liderazgo no viene determinado *sociométricamente*, como resultado de la empatía -aunque como veremos sí se genera este tipo de liderazgo, que podríamos denominar carismático, o en otro sentido democrático, en los

[136]Davis & Newstrom, op.cit. pag. 166

[137]G.Pastor Ramos, *Conducta interpersonal. Ensayo de Psicología Social sistemática*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1978, pag. 549

grupos informales-, sino que viene definido por el organigrama formal, en cuyas cimas aparecen personas que han sido seleccionadas para cumplir dicha función. Por ello, al referirnos a la empresa y las organizaciones asimilables debemos hablar más bien del liderazgo como de una función, cuyo cumplimiento se atribuye a los directivos.

Sin embargo, en muchas ocasiones la organización formal también se alimenta de *líderes naturales* determinados sociométricamente, tanto en los niveles más bajos de la producción tradicional como sobre todo en las formas modernas de trabajo en grupos y equipos. De ahí la necesidad de conocer siquiera someramente los atributos básicos del liderazgo.

5.1. Principales teorías psico-sociales sobre el liderazgo

El debate sobre si el liderazgo deriva de capacidades intrínsecas de las personas, que capacitarían a algunas de ellas, sin más, como jefes natos; o si por el contrario emana de las necesidades del grupo, está inacabado, y sin duda no terminará nunca. De ahí que aún sea posible, y bastante habitual en el campo de la gestión empresarial, encontrar autores que opinan que *"el liderazgo es un arte a pesar de los esfuerzos de los investigadores sociales por convertirlo en ciencia"*[138].

Las teorías psicosociales pueden resumirse en tres líneas fundamentales: en primer lugar la **teoría de los rasgos personales del líder**, que suele

[138]James Owens, 'The Uses of Leadership Theory', **Michigan Business Review**, Enero 1973, pag. 19

limitarse a la recopilación -lógicamente cada vez más enciclopédica- de los rasgos personales que se atribuyen a los líderes empíricamente conocidos. Inteligencia, extroversión, iniciativa y sentido del humor serían, de todos esos rasgos, los más significativos, pero numerosos análisis han mostrado la inconsistencia de estos presupuestos. De ahí que. aunque no por completo, ese tipo de teorías hayan venido siendo abandonadas.

En segundo lugar tenemos la **teoría de las funciones grupales**, según la cual el líder sería simplemente el producto de un conjunto de elementos estructurales. Es decir, habida cuenta de las *funciones* que necesitan ser cumplidas en y por el grupo, el líder sería el elemento que mejor guíe al grupo para el correcto desempeño de esas funciones, garantizando la mejor interacción, cohesión y armonía de todos los miembros.

Y, como ocurre siempre que existen dos teorías dicotómicas, hay una posición de compromiso o **teoría de la contingencia**, enunciada entre otros por Fiedler, que relaciona la eficiencia personal del líder con aquellos aspectos circunstanciales en que el grupo se halla[139]. Es decir, un líder sólo tendrá éxito si, además de las cualidades personales requeridas, coincide con una situación social favorable; ni hay un tipo universal de líder, ya que una misma persona puede triunfar en unas circunstancias y fracasar en otras.

En el modelo de Fiedler hay tres variables fundamentales que, al entrecruzarse, producen

[139]F.E.Fiedler, 'Personality, motivational systems, and behavior of High and Low LPC persons', **Human Relations**, 25, 1972, pp. 391-412

ocho categorías situacionales personales. Esas tres variables son la estructuración de las tareas de grupo, las relaciones afectivas del líder con los demás miembros, y la posición de poder.

En cualquier caso, se han definido desde la perspectiva de la Psicología Social algunos de los factores que producen liderazgo. Mientras en el reino animal el liderazgo viene condicionado por factores físicos como la fuerza o la capacidad de lucha, en las sociedades humanas otros factores condicionan en mayor medida que la fuerza bruta.

En primer lugar, podríamos citar el *nivel de actividad verbal*, esto es la capacidad de condicionar el curso de las informaciones y comunicaciones del grupo; Robert Bales encontró que aquéllos cuyas palabras suelen ser más alentadoras, conciliadoras, amigables, creativas y orientadoras, suelen ocupar posiciones de liderazgo, mientras que nunca lo logran, salvo en situaciones de imposición, quienes aunque hablen mucho su verbosidad no aporta cohesión y/o creatividad al grupo[140].

En segundo lugar, la *semejanza con el resto del grupo*. En las comunidades y grupos pequeños rara vez hallamos líderes que destaquen sobremanera sobre el resto. Sus colegas pueden tolerar que el líder esté por encima, pero no que esté muy por encima, ya que un líder demasiado inteligente e independiente -demasiado brillante- podría llegar a revolucionar en exceso la estructura y la vida del grupo. Debe empezar por tanto por asumir y

[140]R.F. Bales, 'A set of categories for the analysis of small group interaction', **American Sociological Review**, 15, 1950, pp. 146-159

aceptar los valores del grupo. Aunque, paradójicamente, el grupo tampoco quiere una persona del montón.

Y en tercer lugar, la *legitimación de la autoridad*. El mero hecho de una designación, sobre todo si va acompañada de signos formales de autoridad -insignias, posiciones en la sala de reuniones, condecoraciones, uniformes...- ya otorga reconocimiento del liderazgo, independientemente de las cualidades personales del nominado.

Ahora bien, si el líder no demuestra en el ejercicio de su poder capacidad de motivar al grupo, su autoridad, o legitimidad jurídica, puede quedar segregada de su influjo efectivo, o legitimidad social. De ahí que les sea más fácil mantener unidas la legitimidad jurídica y la social a aquellos líderes que han surgido elegidos por el propio grupo, que los impuestos por una instancia superior[141].

Este elemento debe hacernos reflexionar sobre dos conceptos cercanos, pero claramente diferenciados, cuya distinción es fundamental en la Sociología de los Grupos Pequeños. Se trata de la distinción entre *autoridad* e *influencia*. La Sociología ha considerado siempre la existencia, junto a las élites del poder, de unas élites de influencia que ejercen, sin ocupar puesto alguno de autoridad ni gozar de poder alguno reconocido, influencia sobre el resto del grupo[142]. Si bien no es

[141]E.P. Hollander & J.W.Julian, 'Studies in leader legitimacy, influence and innovation', en L.Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 5, Academic Press, Nueva York, 1970

[142]Guy Rocher, *Introducción a la Sociología General*, Herder, Barcelona, 1989, pag. 521

menos cierto que *"el liderazgo implica en sí mismo la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas"*[143].

5.2. Funciones grupales y tipos Psico-Sociales básicos de liderazgo

El liderazgo presenta formas extremadamente variadas, en función de las variables que determinan la estructura grupal. De hecho, ya decía Max Weber que el contenido del poder debe determinarse en cada situación. Sin embargo, el análisis sistemático de diversas situaciones grupales ha permitido hablar de ciertas figuras de liderazgo que podríamos denominar universales, y que por tanto suelen estar presentes en la mayor parte de los grupos. Se trata de dos modelos dicotómicos, que como veremos reaparecen cuando se analiza el liderazgo desde el punto de vista empresarial. Dejando a un lado las diversas 'doctrinas' propuestas por los más pintorescos gurús, no se ha avanzado mucho más de lo que lo ha hecho la Psico-Sociología.

a) Liderazgo socio activo vs. liderazgo socio empático. Se reconoce, por ejemplo, la existencia de líderes orientados a la eficacia activa, frente a otros orientados a la cohesión afectiva de los miembros del grupo. Los primeros estarán fundamentalmente preocupados por la consecución de los objetivos materiales, especializados en motivar y coordinar las actividades del grupo.

[143]E.P. Hollander, *Principios y métodos de psicología social*, Amorrortu, Buenos Aires, 1969, pag. 436

Mientras que los segundos estarán más interesados por crear una emotivamente satisfactoria, a la búsqueda de la elevada moral de grupo. Las investigaciones demuestran que un mismo líder difícilmente puede cumplir simultáneamente ambas funciones. Y esta incompatibilidad explica que muchos grupos tengan simultáneamente dos líderes, uno para dirigir los problemas técnico-productivos, y otro para dirigir o cohesionar la atmósfera afectiva[144]; aunque cuando esto ocurre, normalmente uno de ellos no estará reconocido oficialmente como tal líder, habiendo sido generado por las relaciones informales del propio grupo.

b) Liderazgo autoritario vs. liderazgo democrático. El liderazgo democrático se caracteriza por su relación frecuente y activa con los demás miembros de la estructura grupal, a quienes consulta, y pide participación deliberativa en la toma de decisiones. Por su parte, el líder autocrático o autoritario no propicia las discusiones de grupo ni consulta a los demás miembros, distribuyendo caprichosamente las tareas y absteniéndose de participar en los trabajos comunes[145]. Algunos autores proponen que, en situaciones de crisis, los grupos tienden a preferir el liderazgo autoritario, mientras que cuando se percibe que la situación es segura se prefiere una organización más permisiva[146], pero no hay evidencias suficientes que confirmen estas teorías.

---

[144]G. Pastor, op.cit., pag. 558

[145]G. Pastor, op.cit. pag. 559

[146]D.C. Korten, 'Situacionals determinants of leadership structures', **The Journal of Conflict resolution**, 6, 1962, pp. 222-235

5.3. El liderazgo en la empresa

La Escuela de Recursos Humanos introduce el liderazgo como un factor esencial en la empresa. Si tratamos con personas y no con máquinas humanas, la capacidad de implicación, motivación, y conducción de los grupos pasa a constituirse en un aspecto esencial. Y sobre esta base, los elementos básicos que hemos señalado sobre el liderazgo, desde una perspectiva sociológica y psicosocial se hacen imprescindibles.

Desde una perspectiva sociológica, interesa sobre todo saber cómo el liderazgo es percibido por los empleados, o los miembros de una organización. Esto constituye lo que denominamos un *estilo de liderazgo*, que viene determinado por factores bien diversos -según hemos visto, desde la personalidad del líder a las necesidades estructurales de la organización-. Aunque, más que de personalidad, deberíamos hablar de su *'papel conductual'*[147], entendido como el conjunto de roles que la persona desempeña, y que son a su vez socialmente atribuidos.

Es decir, existe un aspecto objetivo en el estilo del liderazgo -determinadas estructuras y personalidades determinarán modelos de liderazgo distintos-; pero en la medida en que nos interesa cómo es percibido, en tanto que contribuye poderosamente a conformar el clima organizacional sentido por los trabajadores, nos interesan por tanto sus efectos, y es a través de éstos -no por las declaraciones 'oficiales' de los líderes y directivos- cómo podemos analizarlos.

---

[147]Davis & Newstrom, op.cit. pag. 188

En cualquier caso, en el mundo de la empresa se reproduce muy especialmente el debate ya citado sobre si los líderes *'nacen o se hacen'*; aunque todos los análisis concluyen que, si bien *"hay una fuerza potencial inherente al nacer, sobre la que se construye durante la infancia, sin embargo, hay otra fuerza, la más importante, que es el conjunto de influencias externas, mediante el conocimiento y la experiencia, más o menos guiadas y decididas por la voluntad libre de cada individuo"*[148].

Para acercarnos a esta problemática debemos retornar a un autor ya citado, Douglas McGregor, pues su no menos citada *Teoría X y Teoría Y,* elaborada en los años '50[149], constituye probablemente el primer intento de acercamiento científico al fenómeno del liderazgo en la empresa. Podemos recordar que, de los dos ambientes organizacionales básicos considerados por McGregor, la *Teoría X* presenta los siguientes postulados:

a) Las personas son, por naturaleza, vagas y prefieren no hacer nada, evitando el trabajo si les es posible. La mayoría tienen que ser presionadas, controladas y amenazadas con castigos para que hagan su trabajo.

b) Las personas trabajan, en general, por recompensas económicas y por razón de status.

c) La fuerza principal que las mantiene en sus tareas es el temor de que las despidan o bajen de

[148]Bonet & Zamoro, op.cit. pag. 160

[149]Las teorías X e Y fueron presentadas por Mcgregor en su trabajo 'La cara humana de la empresa', en *proceedings of the Fifth Anniversary of the School of Industrial Management*, MIT, Cambridge, Abril, 1957

categoría. En consecuencia, generalmente falta responsabilidad, hay poca ambición y se busca la seguridad ante todo.

Según estos supuestos, la función gerencial será la de presionar y controlar a los empleados, de los cuales se desconfía profundamente.

Frente a este modelo, la *Teoría Y* parte de unos postulados bien diferentes:

a) El trabajo es tan natural como el juego o el descanso, y como tal es aceptado y deseado por las personas.

b) La gente no es inherentemente perezosa; en todo caso la experiencia ha podido hacerles así en algunos casos.

c) Las personas son auto directivas y autocontroladas, en función de los objetivos con los que se han comprometido.

d) Las personas tienen, en casi todos los casos, un enorme potencial. En condiciones apropiadas aceptan e incluso buscan responsabilidades. Además tienen imaginación, ingenio y creatividad, que pueden aplicar a su trabajo.

Según estos supuestos, y frente a lo que ocurría en la Teoría X, el papel gerencial sería el de desarrollar el potencial de los empleados y ayudarles a que logren aquello que se han propuesto, y a lo que se han comprometido, en beneficio de objetivos comunes.

El planteamiento de la obra de McGregor, naturalmente, consistía en señalar cómo la gerencia empresarial había estado sistemáticamente ignorando la realidad de las personas, porque eran ampliamente aceptados una serie de conceptos obsoletos sobre ellas apoyados

en la Teoría X, por lo que debían modificarse tales presupuestos.

Como vemos, estamos de hecho en los presupuestos básicos sobre el liderazgo desarrollados por la Psico-Sociología, y a los que hemos hecho referencia previamente. Sobre todo, nos enfrentamos a posiciones esencialmente dicotómicas, tipos ideales -en el sentido sociológico- que rara vez hallamos en la realidad.

Obviamente, el líder basado en la Teoría X ejercerá un *liderazgo negativo*, mostrándose superior y dominante con la gente: amenazará a sus empleados con castigos o con la pérdida del empleo, hacen llamadas de atención en presencia de terceros, despliegan en suma su autoridad en la creencia de que intimidan a todos y así les hacen producir más eficientemente. En suma, son jefes más líderes.

Por el contrario, el líder basado en la Teoría Y ejercerá un *liderazgo positivo*, acercándose a la gente para motivarla, destacando la recompensa como instrumento de motivación, en lugar del castigo.

En la realidad, lo que existe es un continuum que une ambos extremos, de forma que casi cualquier gerente utiliza ambos estilos diariamente. Pero en cualquier caso siempre podemos encontrar un estilo dominante, que establece el tipo de liderazgo dentro del grupo.

Sucesivas aportaciones han permitido complejizar este modelo dicotómico, a partir de los trabajos, entre otros, de Mayo, Lewin, Lippitt o White. La fenomenología de los líderes empresariales y organizacionales es muy extensa, y se habla, por ejemplo, de líderes *autocráticos*, cuya

principal exigencia consigo mismo es la energía y la firmeza, lo que conlleva requisitos de disciplina y dirección firme; considera que la pereza es la principal característica de sus subordinados, y se dirige a ellos siempre en términos casi militares, de ordeno y mando. Se habla también de líderes *burocráticos*, para los cuales las reglas y reglamentos son los pilares sobre los que se asienta su autoridad, que piden a sus hombres que sigan las instrucciones, se exige a sí mismo objetividad, y señala a sus subordinados los deberes que tienen, de acuerdo con las reglas prescritas. Se habla también de líderes *persuasivos*, con matices paternalistas, que fundamentan su autoridad en sus propias habilidades o influencias sutiles, que esperan de sus subordinados confianza y gratitud, que se autoexigen flexibilidad y ser capaces de escuchar a los demás, que busca el apoyo individual y la motivación, y que casi sugiere a sus subordinados las cosas que 'pueden' hacer. Y se habla, en fin, de líderes *carismáticos*, que parecen conducir a sus subordinados por efecto de alguna especie de fuerza personal innata; exaltan la reivindicación del poder absoluto, no atándole ninguna obligación para con sus dirigidos, ni para con objetivos ajenos. Basa su liderazgo en la aceptación completa del grupo, pide a sus 'seguidores' iniciativa y cooperación desinteresada, se exige a sí mismo respecto para con la opinión de otros, consigue resultados utilizando las iniciativas y motivaciones ajenas, piensa que su grupo encuentra interesante todo cuanto hacen, y suele dirigirse a ellos en términos de 'nosotros podemos'.

Pero, en relación con ese continuum entre la Teoría X y la Teoría Y, se consideran más útiles para

el análisis de la realidad los siguientes tres estilos clásicos de liderazgo, respecto de los cuales se han estudiado además las reacciones del grupo.

El liderazgo autoritario

- El líder determina todas las normas
- Las fases de actividad aisladas, así como las técnicas a utilizar, se determinan por el líder a corto plazo: los procedimientos siguientes no se aclaran en absoluto
- El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo, y es él quien forma los grupos de trabajo propiamente dichos
- El líder se ocupa personalmente de la alabanza o crítica de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo -ni siquiera para aclarar dudas-.
- El liderazgo es típicamente negativo, basándose en la amenaza y el castigo, aunque también existe el modelo **autoritario benévolo**, que prefiere el uso de las recompensas

Este tipo de liderazgo facilita sin duda las decisiones rápidas, el reclutamiento de personal poco cualificado, y ofrece seguridad a los empleados, siendo por otra parte gratificante para el líder.

Sin embargo, es fácil detectar entre los subordinados síntomas de frustración, que a menudo se manifiestan en términos de odio y agresión, que como no pueden dirigirse directamente hacia el líder se *subliman* dirigiéndolos contra otros miembros del grupo, que hacen 'chivos expiatorios'. Se constatan conductas restrictivas, como desinterés, apatía o escapismo. Los miembros del grupo no mantienen buenas relaciones entre sí, con lo que no llega a

desarrollarse una auténtica conciencia de grupo.

El rendimiento colectivo en alto al principio, pero tiende a disminuir progresivamente como consecuencia de la frustración y de las reacciones de autodefensa que los subordinados desarrollan.

El liderazgo democrático, o participativo

- Esencialmente, los líderes participativos descentralizan la autoridad, y los miembros del grupo son informados de las situaciones que afectan a sus empleos, así como animados a expresar sus ideas y hacer sugerencias.

- Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, aportando el líder orientaciones y apoyo técnico y moral.

- En la primera discusión del grupo se define un ámbito general de acción y se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos. En caso de necesidad el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo deberá elegir, decidiendo por sí mismo.

- Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos siempre que es necesario, y autodeterminan las tareas de estos subgrupos, así como las individuales.

- El líder juzga objetivamente los desempeños individuales, e intenta participar incluso como miembro regular del grupo, aunque sin realizar personalmente demasiadas tareas.

Como norma general, las relaciones dentro de grupos dirigidos bajo estilos democráticos o participativos se muestran como buenas. Hay contactos espontáneos y trato amistoso, incluyendo al líder, al que a menudo se le mira como a un igual.

En consecuencia, la conciencia del grupo es

bastante fuerte y cohesionada, y se expresa en menciones al colectivo antes que al individuo.

Aunque los resultados obtenidos por este estilo de liderazgo son sensiblemente inferiores al rendimiento inicial de los grupos autoritariamente dirigidos, el producto del trabajo suele ser de mayor calidad y originalidad, atribuibles a la capacidad para expresar las propias ideas y el estímulo de la creatividad.

Por otra parte, a la larga el liderazgo participativo, cuando está bien planteado, incrementa la productividad[150], además de la calidad de los productos. Pero es especialmente en aquellas organizaciones que persiguen la calidad donde en mayor medida se han observado resultados exitosos al aplicar un liderazgo democrático.

El liderazgo permisivo, también denominado anárquico

- Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder. De hecho, los líderes anárquicos evaden el poder y la responsabilidad, dependiendo en buen parte del propio grupo para establecer las metas.

- El líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, pero no influye en la discusión propiamente dicha.

- El líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de las tareas.

- Si no se le solicitan, el líder rara vez hace comentarios sobre los resultados de los miembros del grupo, ni intenta formar parte en el trabajo del

[150]Davis & Newstrom, op.cit. pag. 203

grupo, o participar en su actividad.

Aunque suele admitirse que "cuando un grupo de personas trabaja con un líder permisivo se llega al nivel menos productivo de los tres, pues aparecen las camarillas y la rivalidad"[151], lo que conduciría a la desorganización, no es menos cierto que, aunque el caos es posible, no es el resultado inevitable, y desde luego "es especialmente útil en aquellas situaciones en donde se puede dejar la decisión totalmente al grupo"[152].

En este sentido, hay que recordar los trabajos de Lawrence y Lorsch sobre las diferentes formas de tener éxito en ambientes estables o en ambientes cambiantes y muy inestables[153], encontrando que para que la supervisión tenga éxito, su tipo, naturaleza y ámbito debe adaptarse tanto a la estructura de la organización como sobre todo a su medio ambiente externo.

Así, se ha planteado, a partir de los trabajos de Fred Fiedler, una teoría de la contingencia, a la que ya hemos hecho referencia, y según la cual el estilo apropiado de liderazgo depende de las características de los subordinados, del conjunto de las condiciones en que se encuentra el líder y de la situación particular que se está produciendo.

Por otra parte, no debemos olvidar otras dos orientaciones también en apariencia dicotómicas: la orientación hacia la consideración, y/o hacia la estructura.

---

[151]Bonet & Zamoro, op.cit. pag. 169

[152]Davis & Newstrom, op.cit pag. 180

[153]P.Lawrence & J.Lorsh, Organization and environment: Managing Integration and Differentiation, Harvard University, Boston, 1967

La *consideración* es un estilo también denominado como 'orientación hacia los empleados', mientras que la *estructura* es un estilo orientado hacia la tarea. Así, los líderes 'considerados' se preocupan de las necesidades personales de los empleados y tratan de ayudarles a solucionar sus problemas y a crear equipos de trabajo. mientras que los líderes orientados a la tarea, o 'estructurados', creen que pueden obtener mejores resultados manteniendo permanente a la gente bajo la tensión de la productividad. En este, sin embargo, no nos encontramos frente a un continuum, sino que un directivo puede tener ambas orientaciones en un grado diferente. Parece que los más exitosos son aquellos que combinan consideración y estructura, dando un poco más de importancia a la consideración[154].

5.4. Tendencias actuales en el liderazgo

En realidad, las tendencias hoy dominantes se alimentan de las distintas teorías a las que hemos hecho referencia.

Sobre todo, teniendo en cuenta que actualmente se tiende a la horizontalidad de las estructuras. Mientras que antes el jefe era el que coordinaba y desarrollaba las actividades, ahora ha pasado a ser, en cierta medida, únicamente el responsable, el que plantea la información, colabora con las ideas, plantea las soluciones y, sobre todo, delega

[154]Harold Leavitt & Jean Lippman-Blumen, 'A Case for the relational manager', **Organizational Dynamics**, Verano 1980, pp. 27-41

responsabilidades.

De ahí la importancia cada vez mayor que cobran los **colaboradores**, para quienes se busca que a su vez desarrollen capacidades de liderazgo.

La mejor forma de conocer cuál es el tipo de liderazgo dominante, es analizar cuál es el perfil de directivo más demandado por las empresas. Un informe elaborado por Andersen Consulting y Esade, en base a una encuesta tipo Delphi[155], muestra en este sentido que las cualidades personales (las actitudes, los comportamientos) son más importantes que los meros conocimientos técnicos. perfil del directivo, o líder empresarial.

Atendiendo a dicho perfil, hallamos los siguientes *roles* que de desempeñar:

- Se le supone preparado para actuar como líder, comunicador, emprendedor, coordinador, visionario y enlace

- Eventualmente deberá asumir el papel de negociador, asignar responsabilidades entre sus subordinados y controlar la correcta realización de las tareas.

Entre las *cualidades* más demandadas, tendríamos un grupo de cualidades *indispensables* (convencimiento, capacidad de toma de decisiones, flexibilidad, coordinación, tenacidad, creatividad, capacidad para aprender, capacidad para mejorar las aptitudes de sus subordinados), y otras cualidades *no indispensables* (capacidad de mando, autoestima, ambición, pensamiento inductivo, capacidad para reconocer modelos).

Por fin, respecto a las *áreas de conocimiento* que

---

[155]Citado en Alexis Rodriguez, 'El directivo que viene', **Nuevo Trabajo/ABC**, 7 de mayo de 1995, pp. 8-10

se espera domine, deberá desenvolverse en lo concerniente a idiomas, marketing, gestión estratégica, organización y cultura empresarial; y será necesario que mejore en áreas como gestión estratégica, recursos humanos e idiomas.

No obstante, junto a este tipo de perfiles más o menos ajustados -que no dejan de ser tipos ideales por más que quienes los proponen pretendan basarlos en el más puro empirismo-, sigue muy presente la idea de que no existe un perfil único para el líder, más especialmente en el marco de la globalización y la internacionalización de la economía. Uno de los actuales expertos en la materia, Murray Dalziel, afirma que el perfil del liderazgo depende de las culturas en las que deba desenvolverse la empresa, siendo muy distintas las culturas anglosajonas, mediterránea, o asiática, entre otras.

Aunque también hay, en fin, quien plantea la existencia de una *generación X* de líderes. Serían personas comprendidas entre 18 y 29 años, que buscan más la empleabilidad que el empleo, la asunción de retos más que la seguridad y el dinero; la autorrealización más que la posición. A esto se añadiría, como propone Edgar Schein, la creatividad; la autonomía e independencia; la capacidad de ejercer poder, influencia y autocontrol; el espíritu de servicio; las aptitudes técnico-funcionales orientadas a la especialización y el desarrollo de las propias habilidades; la seguridad y estabilidad; y las aptitudes para la dirección orientadas hacia la asunción de responsabilidades[156]. En suma, ¿los JASP, esos

[156]Citado en P.García de Sola, 'Varios perfiles para un líder',

"jóvenes, pero suficientemente preparados" que aparecen en los anuncios de una conocida empresa de automóviles?, que no es sino el reflejo del perfil del grupo culturalmente dominante en los Estados Unidos, de donde suelen provenir todas las 'doctrinas' empresariales sobre el liderazgo - jugando de hecho con la subversión del concepto WASP-.

Por otra parte, no hay que olvidar, sobre todo cuando pretendemos acercarnos a este fenómeno desde la perspectiva más aplicada del management, que prácticamente cada directivo que ha alcanzado el éxito a nivel mundial se ha convertido luego en gurú con sus propias teorías sobre el liderazgo y el éxito como líder.

El País/Negocios, 22 de diciembre de 1996

6.

Capital humano, educación y empleo

6.1. La formación del capital humano
6.2. El capital humano en España
6.3. Capacitación y empleo

Si es importante conocer de qué modo los Recursos Humanos se constituyen en un activo para las empresas y organizaciones, tanto en función de los modelos de motivación y estilos de liderazgo, como en conjunto del ambiente organizacional existente, no lo es menos saber de qué modo se *adquiere* y cómo se forma dicho recurso.

6.1. La formación del capital humano

Aunque el fenómeno de la globalización ha conducido a una creciente internacionalización del capital humano, en términos generales los recursos disponibles vienen determinados, en el entorno en el que se desenvuelve la actividad de una organización o una empresa, fundamentalmente por los niveles educativos. Esto es, por la capacidad del Estado para proveer de formación general o especializada a los nuevos ciudadanos.

Cuando esto no ocurre, o la demanda de personal, especializado o no, es superior a la demanda, se producen grandes transferencias de población, en suma migraciones, que pueden ser voluntarias o involuntarias.

Durante varios siglos, las plantaciones de América precisaron de mano de obra no especializada que se obtenía mediante la captura de población en las costas occidentales de África. Las levas de esclavos no desaparecieron formalmente hasta mediados del siglo XIX, y todavía hoy la compra/venta de esclavos para trabajos sin especialización se practica de forma más o menos clandestina en algunas zonas de África oriental. Sin

embargo, estos procesos han sido sustituidos por procesos de migraciones más o menos masivas, organizadas por los propios Estados: entre 1950 y 1970 varios millones de españoles emigraron a países de Europa mediante un proceso organizado por el propio Estado, que canalizaba, de acuerdo con los cupos demandados por los países receptores, las migraciones. Todavía hoy países como Corea y Filipinas utilizan estos mecanismos para dotar de mano de obra sin cualificación -y a menudo sin derechos civiles- a algunos países árabes, a cambio de inversiones.

En otras ocasiones, las necesidades productivas han provocado la canalización de movimientos migratorios más específicos: por ejemplo, a finales del siglo XIX y principios del XX los Estados Unidos abrieron sus fronteras muy particularmente a los emigrantes chinos, particularmente apropiados para el trabajo en la construcción de ferrocarriles. Mientras que en otros momentos se cerró la puerta a emigrantes de origen chino -de hecho, llegó a prohibirse la entrada a los chinos en países como Estados Unidos o Méjico-, para abrirla a emigrantes procedentes de Europa, más adecuados para otro tipo de trabajos.

Es decir, las migraciones siempre han contribuido también, y lo siguen haciendo, a la conformación del capital humano de un país o entorno dado. Todavía hoy, las necesidades de ciertos puestos altamente especializados requieren la *importación* de cerebros, y no sólo en nuestro país. Ahora mismo, las empresas de la zona de Silicon Valley, en California, ofrecen importantes regalos a través de Internet a quienes les aporten pistas para encontrar candidatos para los

numerosos puestos de trabajo que no pueden cubrir con la población local[157]. Además de las grandes migraciones que continúan produciéndose en todas direcciones en el planeta, existe un auténtico *tráfico de cerebros* en el que las compañías más avanzadas compiten por las personas más capacitadas. Hasta el punto de que, del mismo modo que los países o ciudades ofrecen *ventajas competitivas* para la captación de empresas, también éstas lo hacen para la captación de profesionales del más alto nivel.

Sin embargo, más allá de los fenómenos descritos, como decíamos el capital humano está esencialmente determinado por la capacidad formativa del país o entorno en que se desenvuelve la actividad de la empresa u organización.

La Educación, además de ser una institución esencial en toda sociedad, por cuanto es un instrumento de transmisión de valores, así como de formación de las actitudes, ayudando así a socializar a integrar a los nuevos miembros de la comunidad, se ha transformado, en los dos últimos siglos, también en un instrumento que prepara a las personas para su integración en el mercado de trabajo. El gran debate sobre las funciones de la educación, que se produce a finales del siglo XIX, y en el que grandes sociólogos como Spencer, y utilitaristas como Thorstein Veblen, tuvieron una gran influencia, se ha resuelto en favor de las posiciones que exigían al sistema educativo la capacidad de preparar a las personas de acuerdo con las necesidades productivas del país. Hoy en

[157]Diario HOY (suplemento FOCUS), 16 de mayo de 1998, pag. 13

día podemos afirmar, ciertamente, que una de las funciones fundamentales de la educación es, por tanto, la preparación de los individuos para el desempeño de un trabajo.

En este sentido, la Economía también ha tomado conciencia de este hecho, y desde los años '60 venimos asistiendo a la formación de una rama que algunos denominan Economía de la Educación[158], pero que es más conocida en términos de Capital Humano, a partir sobre todo de los trabajos de Gary Becker, premio nobel de Economía[159]. Aunque la tradición de la Sociología de la Educación es mucho más antigua, también en su preocupación por la orientación funcional productiva de la Educación, en las últimas décadas sociólogos y economistas compiten, e incluso a veces colaboran, en el desarrollo del concepto del Capital Humano como uno de los *outputs* o productos esenciales de los sistemas educativos.

Naturalmente, cuando hablamos de la importancia de la Educación en relación con el Capital Humano, estamos dando por hecho una cuestión que debe ser tratada desde la perspectiva de la Sociología del Trabajo, y no desde la de la Sociología de los Recursos Humanos. Me refiero a la importancia que todas las teorías del capital humano atribuyen al hecho de que un país cuente con una fuerza de trabajo con niveles educativos altos y que esté cualificado profesionalmente[160].

---

[158]Theodore W. Schultz, *The Economic Value of Education*, Columbia University Press, Nueva York, 1963

[159]Su obra más clásica sobre esta cuestión: G.Becker, *El capital humano*, Alianza, Madrid, 1983 (la edición original es de 1964)

[160]Manuel Navarro, 'Cualificaciones',, pp. 341-354

Pues puede ocurrir que la elevada cualificación profesional de un país, en un momento dado, no se corresponda con la capacidad productiva del mismo. Así ha ocurrido durante una época, por ejemplo, en Argentina, donde la práctica universalización de la enseñanza universitaria, completamente gratuita, condujo a la existencia de una fuerza de trabajo altamente capacitada pero que no encontraba ocupación en su país, provocando una fuerte migración del tipo de la que más daño puede producir a un país: esto es, de la población más cualificada. Ahora mismo, en países como España tenemos un notable desajuste entre las necesidades del aparato productivo y el capital humano disponible. Si bien, no es menos cierto que para otros muchos autores la educación de alto nivel, aún de forma indiscriminada, termina teniendo a la larga efectos positivos sobre la economía.

Por el contrario, diversas experiencias han mostrado cómo la deslocalización de actividades productivas que se viene produciendo en las últimas décadas, también por efecto de la globalización, tiene en ocasiones efectos imprevistos al instalar centros de producción en países que no cuentan con un capital humano mínimamente capacitado[161].

6.2. El capital humano en España

Desde cualquier punto de vista, los análisis muestran "que el nivel educativo de los recursos

[161]A.Baigorri, 'De la concentración a la dispersión productiva en la urbe global', en *Apuntes de Sociología de la Empresa*, Universidad de Extremadura, Badajoz, 1996, pp. 211 y ss.

humanos, en un contexto de países desarrollados, en muy bajo. Afirmación que no es incompatible con el hecho de que en los últimos decenios, y más en concreto durante los últimos quince últimos años, se haya producido una mejora espectacular en relación con la situación de hace unas décadas, cuando el predominio de la población sin estudios de ningún tipo, o solo primarios, era abrumador"[162].

Efectivamente, mientras en 1980 el 54% de la población había alcanzado como mucho los estudios primarios, en 1991 ese grupo se había reducido a un 38,6%, engrosándose en cambio el volumen de población con estudios medios. Por el contrario, el porcentaje de población con estudios universitarios creció en dicho periodo del 5% al 7,7%. De hecho, mientras en 1975 había 156 estudiantes universitarios, en los distintos niveles, por cada 10.000 habitantes, en 1988 esa cifra se había elevado a 246; esto es, en poco más de diez años casi se había duplicado[163].

Un aspecto particularmente interesante que debe destacarse respecto al cambio producido hace referencia a la participación de la mujer en los procesos educativos: de un lado, acercándose a las tasas masculinas (de hecho, actualmente el porcentaje de mujeres que terminan los estudios universitarios es superior al de hombres), y por otro lado ocupando progresivamente, desde los niveles más bajos de la enseñanza, la mayor parte de los

---

[162]J.Palafox, J.G. Mora, F.Pérez, *Capital Humano. Educación y Empleo*, Fudació Caixa, Valencia, 1995, pag. 28

[163]Mariano F. Anguita, 'El sistema educativo', en S. del Campo (ed.), *Tendencias sociales en España, 1960-1990*, op.cit. pag. 137

empleos relacionados con la Educación.

Los Censos de Población, que se realizan cada diez años, nos aportan el mejor cuadro sobre la cualificación general del país, y además dichos datos podemos conocerlos respecto de cualquier municipio.

Sin embargo, disponemos de otra fuente que, aunque permite una desagregación menor (hasta el nivel provincial), nos permite, de una parte, observar el corto plazo; y por otra parte nos relaciona directamente dicha cualificación con el empleo. Me refiero a la Encuesta de Población Activa (EPA), que se realiza trimestralmente tomando como universo a la población de 16 o más años; esto es, a la que realmente constituye el Capital Humano de inmediata disposición. Aunque el objetivo de la EPA es medir la evolución del mercado de trabajo, constituye una fuente fundamental sobre la cuestión que nos ocupa.

Además, la EPA nos aporta datos sobre la cualificación del Capital Humano más allá de los niveles de formación, por cuanto nos permite conocer la evolución de las ocupaciones, variaciones sectoriales, etc. Y a través de los datos de la EPA observamos los profundos cambios que se han operado en los últimos años.

Como se pone de manifiesto en diversos análisis realizados sobre esta fuente, “los grupos ocupacionales más progresivos han sido los profesionales y técnicos, directivos, administradores, trabajadores de los servicios y comerciantes y vendedores. Este conjunto de ocupaciones pasó de representar el 33,8% en 1971 a un 51,6% en 1991. Pero las tasas de crecimiento han sido especialmente espectaculares en el caso de

los profesionales, técnicos, directivos y administrativos. Si tenemos en cuenta, por otro lado, que el grupo ocupacional que básicamente ha perdido esos efectivos de trabajadores ha sido el de los agricultores, podemos entender el profundo cambio habido en los niveles de cualificación de la población que dispone de un empleo"[164].

Un estudio realizado en 1991 por el sociólogo Luis Garrido, sobre la evolución entre 1985 y 1990 de diversas variables de la EPA, nos muestra cómo en sólo cinco años el número de profesionales y técnicos, tanto de grado superior como de grado medio, se incrementó en más 350.00 personas; el grupo de personal administrativo diverso, en más de 400.000; pero sobre todo, merece destacarse cómo el grupo de los trabajadores cualificados en diverso grado, con especializaciones concretas, como cocineros, contramaestres y encargados, electricistas, fontaneros, mecánicos y trabajadores de la confección, construcción, etc., tuvo un crecimiento de total de casi 660.000 nuevos empleos[165].

Naturalmente, estos datos sobre el conjunto nacional no pueden hacernos olvidar las diferencias sustanciales que todavía se mantienen (aunque tienden a acortarse) entre las distintas Comunidades Autónomas españolas: por ejemplo, el porcentaje de la población de 16 o más años que cuenta con estudios universitarios en Madrid, El

[164]M. Navarro, op.cit. Pag. 344

[165]L.Garrido, *Prospectiva de las ocupaciones y la formación en la España de los 90*. Informes del Instituto de Estudios y Análisis Económico, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid, 1991, pag. 150 y ss.

País Vasco o Navarra es el doble o incluso más que en Extremadura o Andalucía.

6.3. Capacitación y empleo

No siempre la cualificación, sin embargo, responde como decíamos a las necesidades específicas del aparato productivo.

Así, repetidamente se ha puesto de manifiesto cómo la proporción de estudiantes universitarios en carreras de carácter técnico o vinculadas a las ciencias experimentales, y sobre todo la proporción de quienes finalizan sus estudios, es muy inferior en España a la de otros países más avanzados. Una reducida proporción estrechamente relacionada con *"las carencias que tiene la economía española para absorber innovación tecnológica que aumente la productividad"*[166].

Asimismo, la Formación Profesional, que viene viéndose sometida a profundas reformas desde hace varios años, no ha terminado de dar respuesta (no sólo por factores educativos, sino también por factores sociales relacionados con los sistemas de actitudes y creencias) a las necesidades de las empresas. A pesar de que, mientras existe un exceso de oferta de licenciados en numerosos sectores, los puestos técnicos tienen demasiado a menudo dificultades para ser cubiertos, pervive todavía entre la sociedad española un rechazo hacia la Formación Profesional, por cuanto durante décadas ha sido utilizada como 'cuarto oscuro' al que eran de alguna forma castigados los malos estudiantes.

[166]Palafox, Mora & Pérez, op.cit. Pag. 89

De forma que, lo que no cubre el sistema de educación formal, debe ser cubierto, buscando adaptar lo más rápidamente posible el capital humano a las necesidades productivas, mediante programas de capacitación profesional, o formación continuada, que se ofrecen a las personas ya graduadas en los distintos niveles del sistema educativo, desde diversas instituciones. Una función que tradicionalmente cumplía el Instituto Nacional de Empleo (INEM) a través de un servicio de orientación y formación profesional, y ahora cumplen también, además del propio INEM, las comunidades autónomas, e incluso los Ayuntamientos a través de Institutos de Formación (uno de los más importantes del país es el de Madrid, que en 1996 realizaba nada menos que 322 cursos, para más de 10.000 alumnos), a los que en los últimos años se han sumado diversas instituciones y organizaciones privadas (patronales, sindicatos, etc.) que actúan como agentes colaboradores, en la media en que las instituciones públicas son incapaces de abarcar todas las necesidades formativas, de un lado, y todos los recursos que, tanto nacionales como europeos, se destinan a este fin. A todo lo cual se añaden programas específicos como las Escuelas Taller y Casas de Oficio, en las que desde 1985 han participado más de 200.000 alumnos-trabajadores.

Estas instituciones formadoras, que empiezan a suponer ya una parte importante del sistema educativo-formativo nacional, pretenden conseguir esa necesaria adaptación de los y las jóvenes, así como de las mujeres adultas, que se incorporan al mercado de trabajo, así como de aquellas personas que han sido desplazadas del mercado laboral como

consecuencia de las sucesivas reconversiones tecnológicas, a las necesidades productivas del país. Sin olvidar la paradoja de la existencia de numerosos empleos poco cualificado pero que por sus duras condiciones fisicas (trabajadores del campo, ciertas minerías...), su baja consideración social (basureros, ciertos servicios de limpieza) o los bajos salarios que ofrecen (servicio doméstico), deben ser cubiertos por inmigrantes -legales o ilegales- extranjeros.

No obstante, existen, para los trabajadores poco cualificados, necesidades por cubrir, habitualmente a tiempo parcial o por tiempo definido, en campos diversos como todo tipo de actividades manuales, envasado y etiquetaje, operaciones elementales de máquinas sencillas que no requieren adiestramiento, operaciones de carga y descarga manuales, operaciones de limpieza, tareas relacionadas con repartos y encargos, telefonistas sin idiomas, vendedores sin especialización, vigilantes sin armas, y otras subalternas. También existe demanda puntual de auxiliares de diversos oficios como los de cocinero, albañiles y carpinteros, pintores, etc.

Por otra parte, no hay que olvidar que este fenómeno afecta también, en muy menor medida, a los titulados universitarios. Las necesidades productivas del país tampoco en este caso se corresponden exactamente con las preferencias formativas de la población, de forma que hay titulaciones que, en la actualidad, producen un excesivo número de profesionales que tal vez nunca van a ser empleados. Un reciente informe basado en el análisis de las ofertas de empleo aparecidas en la prensa entre abril de 1997 y abril de 1998 muestra

que, según es creencia común, las titulaciones de Ingeniería Industrial, Económicas (asimilando LADE), Informática y Telecomunicaciones son las carreras más demandadas; pero también aparecen paradojas como la que corresponde a Derecho: mientras que del total de estudiantes universitarios españoles, casi un 14% estudia Derecho, sin embargo apenas un 2% de los anuncios buscaban este tipo de profesionales[167]. Y, por supuesto, lo mismo, pero mucho más agudizado podría decirse de otras carreras sociales y de las Humanidades.

[167]Infoempleo. Oferta y demanda laboral en España, Círculo de Progreso, Madrid, 1998

7.

Los yacimientos de Recursos Humanos y los procesos de selección

7.1. Yacimientos de Recursos Humanos
7.2. Procesos de selección
7.3. Problemas que plantea la selección de personal

Desde la perspectiva de la Sociología de los Recursos Humanos, no nos interesa conocer cuándo una empresa necesita incrementar su plantilla. Pero sí nos interesa saber qué ocurre, en tanto fenómenos sociales, desde que la dirección (o la dirección de personal en empresas y organizaciones más complejas) ha decidido seleccionar a alguien, ha definido el puesto que ha de ocupar, y el perfil del candidato al mismo, y ha definido asimismo las condiciones de contratación.

Nos interesa conocer por qué mecanismos empleadores y empleados se ponen en contacto, sin atender tampoco a cuestiones, como las condiciones de contratación, que interesan desde la perspectiva de la Sociología del Trabajo o del Derecho del Trabajo.

7.1. Yacimientos de Recursos Humanos

Ese proceso por el que la empresa o la organización localiza al empleado que necesita es muy complejo y, sobre todo, profundamente diversificado, según sectores, niveles profesionales e incluso situaciones geográficas.

Sin embargo, podemos señalar algunas constantes, y sobre todo algunas instituciones que precisamente cumplen el papel de *administrar* los Recursos Humanos. Si bien sabemos de ellas más por los procesos de búsqueda de empleo que por los de oferta de trabajo. Pero, en cualquier caso, las cosas han cambiado mucho desde los sistemas agrarios, todavía utilizados en los primeros tiempos de la Revolución Industrial, de búsqueda de trabajadores en las plazas de los pueblos, la puerta

de las estaciones ferroviarias en las ciudades o en ciertos bares.

Durante bastantes décadas, y muy especialmente desde mediados del siglo XX, los institutos nacionales públicos especializados en el empleo han sido, en la mayoría de los países industrializados, las instituciones fundamentales en dicho proceso. En el caso de España, el Instituto Nacional de Empleo (INEM) ha cumplido durante varias décadas dicha finalidad.

Sin embargo, la omnipresencia de estas instituciones ha hecho olvidar que, como han mostrado diversas encuestas, más de un tercio de la población ocupada encontró sus empleos a través de lo que se denominan redes sociales; esto es, a través de familiares, amigos, compañeros de estudios y conocidos[168]. El peso de estas redes se atribuía hasta ahora a las características socioculturales de países como el nuestro; sin embargo, las más recientes aproximaciones a estas cuestiones señalan que, en una sociedad multicultural y desmembrada, las redes asumen multiplicidad de funciones, y funcionan incluso a nivel planetario, en lo que denominamos la aldea global. Los expertos señalan que *"las redes parecen constituir redes de captación, libres de la condición de un vínculo demasiado estrecho y comprometido, donde la necesidad de autonomía de cada uno y la necesidad de contacto con los demás llegan a un equilibrio adecuado"*[169]. De forma que, entre los

[168]F. Requena, 'Redes sociales y búsqueda de empleo', **Revista de Investigaciones Sociológicas**, , pp.

[169]Franck Boos, Alexander Exner, Barbara Heiteger, 'Redes sociales', **Perspectivas de Gestión**, abril, 1997

niveles directivos, son crecientemente utilizadas, estimándose que casi un 70% de los empleos en este sector se encuentran por relaciones personales. Para los altos directivos, *"el establecer una red de contactos extensa y fuerte puede convertirse en la herramienta de marketing personal más barata y eficaz, siempre y cuando sea utilizada adecuadamente"*[170].

En una parte importante, la creciente importancia de las redes sociales ha contribuido al hundimiento de los sistemas públicos de contratación, como el INEM español.

Pero, sobre todo, ha sido la aparición y rápida extensión de los servicios privados de empleo lo que ha terminado por hundir dichos sistemas públicos. La aparición de agencias privadas de colocación (al estar reguladas como organizaciones sin ánimo de lucro, únicamente colegios profesionales, sindicatos o patronales pueden crearlas), y sobre todo las denominadas Empresas de Trabajo Temporal (ETT), legalizadas en 1994 y que han sustituido con creces el papel del INEM como administrador del capital humano.

Los casi dos centenares de ETT existentes en España facturaron en 1997 más de 170.000 millones de pesetas, con más de 3.000 oficinas dispersas por toda la geografía nacional. Tanto las grandes empresas como las PYMES, e incluso los profesionales independientes, encuentran en este tipo de empresas la posibilidad de disponer de trabajadores de poca o mucha cualificación y únicamente por el tiempo que los necesitan,

---

[170]P.García de Sola, 'De boca a boca', **EL PAIS/Negocios**, 12 abril 1998

evitándose trámites engorrosos y sobre todo liberándose de la responsabilidad que supone la propia dependencia del trabajador. De hecho, los sindicatos han denunciado repetidamente que las ETT constituyen un instrumento más en el proceso de precarización de las relaciones laborales. No obstante, casi dos tercios de las ETT existentes en España, a través de dos de las tres patronales que las representan, firmaron en 1997 un acuerdo con los sindicatos que introducía sensibles mejoras, muy especialmente la equiparación de los salarios de los trabajadores contratados a través de una ETT con los de los trabajadores de plantilla.

Si tenemos en cuenta el perfil que una de estas empresas, Mampower, ha realizado de los demandantes que acuden a las ETT en busca de empleo, vemos que responde a las características precisamente de la fuerza de trabajo actual demandante de empleo: un 38% son estudiantes y recién licenciados universitarios sin experiencia; un 35% trabajadores y profesionales en paro que buscan una segunda oportunidad después de haber estado inmersos en un proceso de reestructuración, y un 27% amas de casa y mujeres que reemprenden su actividad profesional después de un paréntesis de inactividad[171].

La existencia de estas empresas, por otra parte, ha hecho innecesaria la utilización de consultoras especializadas en la selección de Recursos Humanos, para aquellas empresas que no cuentan con departamentos específicos, ya que ellas mismas se encargan de hacer una primera selección de

[171]P. García de Sola, 'Encontrar trabajo a través de una ETT', **EL PAIS/Negocios**, 17 de mayo de 1998

candidatos potenciales.

No obstante, la búsqueda de directivos y técnicos más cualificados no se realiza a través de instituciones como el INEM o las ETT, sino que se recurre a empresas especializadas tanto en la selección de Recursos Humanos como, sobre todo, en la localización de los profesionales y técnicos. Son las que en ocasiones se denominan 'cazadores de cabezas', cuyas redes se extienden a menudo más allá de las fronteras nacionales, pues en su mayor parte se trata de empresas multinacionales.

Por otra parte, no ha dejado de utilizarse sistemas tradicionalmente aplicados para la localización de personal especializado.

Por un lado, tenemos la captación en los propios centros de estudio. Las Universidades más prestigiosas, pero a otro nivel también algunas Escuelas de Formación Profesional, constituyen yacimientos de calidad para la búsqueda de profesionales, especialmente cuando no se requiere que posean experiencia. Como es sabido, las Universidades Privadas utilizan sus redes de relaciones empresariales para asegurar cierta garantía de colocación a quienes estudian en ellas -aunque normalmente éstos cuentan con sus propias redes familiares para la búsqueda de trabajo-, y sobre todo a quienes siguen sus costosos cursos de postgrado, fundamentalmente masters.

En los últimos años, las Escuelas Taller y Casas de Oficio, instituciones públicas para la capacitación profesional y el reciclaje de los trabajadores, también constituyen una fuente de capital humano interesante en lo que a ciertos oficios y profesiones se refiere (artesanos, albañiles, carpinteros, herreros, etc.).

También en los últimos años los Colegios Profesionales (al amparo en muchos casos de la normativa ya señalada que les permite constituirse en seudoagencias privadas de colocación) constituyen una fuente notable de recursos.

Por otro lado, los tradicionales anuncios de Ofertas de Empleo son un mecanismo que sigue plenamente vigente, tanto a través de la prensa de ámbito nacional como de la de ámbito regional, utilizándose en ocasiones diarios de difusión internacional para la búsqueda de ciertos profesionales. Sin embargo, las nuevas tecnologías están ya suponiendo una fuerte competencia con la prensa escrita: diversas empresas se dedican ya a la búsqueda de empleo (y en sentido inverso, a la búsqueda de trabajadores y profesionales para las empresas), a través de la red de Internet, lo que permite extender la oferta de forma automática a todo el mundo. Por lo que es previsible que, dada la creciente globalización de la economía y del mercado de trabajo, la red Internet se vaya constituyendo en un yacimiento cada vez más importante de Recursos Humanos.

Por lo que hace a otro tipo de organizaciones, los mecanismos son ya esencialmente los mismos que los utilizados por las empresas. Si pensamos en las denominadas Organizaciones No Gubernamentales, también conocidas como organizaciones sin ánimo de lucro, la búsqueda y captación de voluntarios se realiza fundamentalmente a través de las redes sociales, si bien empieza a ser cada vez más habitual la utilización de anuncios de prensa, o al menos en revistas especializadas. Sin embargo, la búsqueda de los profesionales y técnicos que trabajan bajo

algún tipo de relación laboral, los mecanismos de búsqueda son ya los mismos que en cualquier empresa, recurriendo incluso -como hizo Greenpeace para la selección de su administrador general, un economista que procedía de la banca experto en fondos de inversión- a la utilización de empresas especializadas en la búsqueda de cerebros.

En lo que hace a las Administraciones Públicas, los mecanismos son sensiblemente distintos, pues el acceso a la función pública se basa en ciertos principios legales y administrativos que convierten al sistema de oposición en el mecanismo esencial. Sin embargo, no debemos olvidar que cada vez más recurren a la utilización de los mismos yacimientos de empleo y mecanismos de captación que las empresas privadas.

Así, la utilización de las ETT es cada vez más habitual en los Ayuntamientos, mientras que en el extremo opuesto la utilización de empresas especializadas, o anuncios de ofertas de empleo en la prensa, son ampliamente utilizados por organismos supranacionales, como los diversos órganos administrativos de la Unión Europea. Y asimismo, la utilización de redes sociales -muy implantadas en la administración pública, no sólo de España sino de todos los países- es un importante mecanismo de captación para aquellos trabajos que no conllevan una relación laboral de tipo funcionarial.

Volviendo al mundo de la empresa, merece destacarse las diferencias sustanciales que presiden la búsqueda de personal, según sean los distintos niveles profesionales para los que se los requiere.

Así, para la búsqueda de **trabajadores no cualificados** suele recurrirse a menudo s simples carteles en la puerta de la empresa, en escaparates de establecimientos comerciales, difusión de la noticia entre los actuales operarios, además de a las agencias públicas de colocación y, si es por una necesidad puntual, a las empresas de trabajo temporal. En el caso de municipios pequeños, los propios Ayuntamientos, que cuentan con bolsas de trabajo, pueden constituir una fuente para la búsqueda de este tipo de trabajadores. Salvo que se trate de operaciones de reclutamiento masivo, normalmente para trabajar en otra región o país, no es muy habitual la utilización de anuncios en prensa para la búsqueda de este tipo de empleados.

En el caso de **obreros especializados y técnicos** el proceso es más complejo y puede precisar de una diversificación de los sistemas de búsqueda. Ya que aquí incluso las empresas de la competencia -en realidad en todos los niveles por encima del de los trabajadores no especializados- pueden llegar a ser un importante yacimiento de recursos humanos[172], si bien entonces a los problemas técnicos de la búsqueda se pueden añadir problemas éticos y, en algunos países, incluso legales[173]. Precisamente los

[172]"En las empresas competidoras pueden encontrarse individuos experimentados y profesionalmente formados, capaces por tanto de emprender inmediatamente los trabajos que se les encomienda", en A.Zerilli, Reclutamiento, selección y acogida del personal, Deusto, Bilbao, 1973, pag. 61

[173]Como se puso de manifiesto en el más notorio conflicto interempresarial en torno a esta cuestión, derivado del paso del ingeniero español López de Airrortúa, de General Motors a Volkswagen, pueden plantearse importantes enfrentamientos judiciales por cuanto con el recurso humano en ocasiones

anuncios en prensa tienen la función de buscar a los profesionales que ya trabajan en otras empresas, pero están dispuestos a cambiar de empleo ante una mejor oferta. También son importantes los contactos con Universidades, o Escuelas de Formación profesional. En empresas ubicadas en sectores tecnológicamente avanzados pueden buscarse a estos especialistas en países extranjeros en lo que la presencia nacional sea importante, pues puede resultar atractivo para dichos técnicos la *vuelta a casa* con buenas condiciones económicas, y éstos pueden aportar conocimientos y experiencia en técnicas más avanzadas.

El **personal de oficina** suele ser captado a través de los institutos públicos de empleo, como el INEM, o cada vez más en las ETT. Salvo urgencias o exigencia de determinadas capacidades o características personales, no suele utilizarse el anuncio en prensa para este *proletariado de cuello blanco*. Las academias privadas, así como las Escuelas públicas o privadas de Formación Profesional son una fuente muy utilizada para la búsqueda de este tipo de personal, así como las redes de amigos, familiares y conocidos del personal ya empleado, o de los propios directivos o empresarios. Por tratarse de empleos normalmente poco remunerados, en el caso de empresas mal localizadas puede ser necesario ofrecer determinados beneficios extras como motivadores para los largos desplazamientos: jornadas reducidas, medios de transporte propios de la empresa, etc.

---

puede ‘adquirirse’ el know-how de una empresa competidora.

En cuanto a los **cuadros superiores**, esto es generalmente titulados superiores, el contacto con las Universidades e Institutos Superiores públicos o privados es fundamental. Por otra parte, en la medida en que el campo de búsqueda de este tipo de personal suele extenderse a la totalidad del país (y en ocasiones incluso al extranjero), la utilización de los anuncios de prensa es también básica, así como en ocasiones la contratación de servicios especializados en agencias de recursos humanos, y en menor medida en las ETT. Hemos hecho ya referencia al informe *Infoempleo, oferta y demanda laboral en España 1998*, realizado por el Círculo de Progreso, sobre todas aquellas ofertas dirigidas a titulados universitarios y profesionales altamente cualificados aparecidas en la prensa, o canalizadas directamente a través del servicio Infoempleo del citado Círculo de Progreso. Según este informe, las empresas especializadas en selección y búsqueda de personal habían tramitado la selección del 37 % de las ofertas de puestos de dirección (solamente un 6% de los casos fueron seleccionadas por las ETT), una 32% de las ofertas dirigidas a mandos intermedios (el 10% las ETT) y un 26% de las de técnicos (un 13% las ETT).

Finalmente, en el caso de los **directivos** de más alto nivel, los procesos de búsqueda se caracterizan, esencialmente, más que por el tipo de búsqueda, por la discreción con que ésta se lleva a efecto: *"El dirigente se encuentra evidentemente en una posición muy particular y 'expuesta', por lo cual desea entrar en contacto con empresas ofertantes sólo si está seguro de la máxima discreción y de no correr el riesgo de encontrarse con personas que lo conozcan, o que conozcan al director o a otro alto*

directivo de la empresa en la que trabaja"[174].

De ahí que los anuncios en prensa no sean muy utilizados en esta categoría, prefiriéndose la utilización de las agencias especializadas, o que sean éstas a lu sumo, como intermediarias, las que realicen los anuncios. No obstante, el directivo encuentra que el mero hecho de responder a un anuncio le sitúa en posición de inferioridad a la hora de negociar, por cuanto empieza ya mostrando su interés por un empleo aun estando todavía -como corresponde a un anuncio en prensa- poco definido. Sobre esta base, no estará de más recordar la importancia, ya señalada anteriormente, que las redes de conocimientos personales y profesionales tienen en este nivel.

Por otra parte, hay que hacer especial referencia al caso de instituciones públicas o semipúblicas, como empresas con capital público, en las que el procedimiento del anuncio aporta elementos muy necesarios de transparencia e igualdad de oportunidades. Más aún, en no pocos casos la propia legislación obliga a estos entes a dar la máxima publicidad posible a sus convocatorias de búsqueda y selección de personal.

Por otra parte, no hemos hecho referencia a uno de los principales yacimientos de recursos humanos con que cuentan empresas e instituciones, como es su propio personal.

El **reclutamiento interno** constituye, en muchas ocasiones, el primer paso para la búsqueda de nuevo personal; bien por el procedimiento de ascenso o *promoción*, bien por rotación con otros departamentos. En la medida en que en la empresa

[174]A.Zenelli, op.cit., pag. 68

o institución exista una *carrera profesional* claramente establecida, las posibilidades de poder aprovechar la experiencia, conocimientos acumulados y previo conocimiento de la propia organización que supone utilizar personal propio, se incrementan. En el caso de la Administración Pública, en la medida en que, mal que bien, existe una *carrera* establecida por la legislación, siempre que son necesarios nuevos empleados de niveles superiores una parte de dichos nuevos puestos se reserva para la promoción de aquellas personas que han acumulado méritos -o simplemente tiempo trabajado- para poder ascender.

Respecto al reclutamiento interno se señalan algunas ventajas[175]:

- Una rápida detección de posibles candidatos, por lo que la inversión en tiempo y esfuerzo es mucho menor

- Mayor grado de fiabilidad en la decisión, ya que se dispone de un conocimiento previo sobre las características y forma de actuación de los candicatos.

- Conocimiento por parte del candidato de las pecualiaridades de la empresa.

- Se estimula el interés y se potencia la iniciativa del conjunto de los empleados, aumentando en suma la motivación de los profesionales.

- Potencia la versatilidad y flexibiliza la plantilla

Lógicamente, si el puesto superior es cubierto con personal propio, habrá que cubrir después el puesto que habrá quedado vacante, pero incluso esto se presenta como una ventaja, pues es más

[175]Bonet & Zamoro, op. cit. pag. 107

fácil cubrir los puestos de categorías inferiores.

Y debemos señalar, asimismo, antes de terminar con este apartado, dos nuevas fuentes o yacimientos de recursos humanos, bien distintos entre sí pero que en ambos casos empiezan a cubrir un hueco importante.

Por un lado, nos referimos a los denominados *foros de empleo*, convertidos ya en no pocos casos en Ferias del Empleo y la Formación, en las que numerosos profesionales, y empresas especializadas en la búsqueda, selección y formación de personal, se dan cita. Casi todas las principales ciudades empiezan a contar con eventos de este tipo[176].

Y por otro lado, también debemos hacer referencia a la creciente importancia que las asociaciones y ONG que trabajan con **personas que sufren diversos tipos de minusvalías**, y que tradicionalmente quedaban fuera del mercado de trabajo, vienen adquiriendo. Diversas estimaciones hablan de más de 18 millones de personas con algún grado de minusvalía pero que son aptos para trabajar en el conjunto de la Unión Europea. La potenciación de la contratación de este tipo de personas a través de ayudas y subvenciones públicas, y la existencia de organizaciones dedicadas a la formación capacitación de las mismas (las organizaciones tradicionales, como la ONCE, especializadas en algún tipo de minusvalía, han ampliado su campo de acción a otras minusvalías, y han animado además a la creación de otras organizaciones aún más especializadas),

[176]En Badajoz la FORYEM (Salón de la Formación y el Empleo) se celebra en los primeros días de mayo desde 1997.

todo ello está convirtiendo a este sector en un yacimiento de recursos humanos particularmente interesante[177]. Las empresas cuentan, en este caso, con el valor añadido de mejorar su imagen pública, al colaborar en la integración de los minusválidos.

7.2. Procesos de selección

Los estilos de selección del personal son casi infinitos, casi tantos como empresas. Desde el ojo intuitivo del pequeño empresario que, tras una breve conversación, detecta si el aspirante va a conectar o no con su empresa, hasta los sofisticados métodos de manipulación de la personalidad, la gama de posibilidades es muy elevada.

Nuevamente, pretendemos acercarnos a esta

[177]Las experiencias exitosas en este campo son cada vez más numerosas. Cabe citar algunos ejemplos recientes. La Cadena Continente se ha planteado emplear a 150 discapacitados entre 1998 y 2001. Ibermail es una empresa especializada en mailing en la que trabajan 60 personas, en muchos casos con minusvalías psíquicas. El nuevo servicio de urgencias Madrid 112, iniciado por Telefónica en 1998, que pretende canalizar ocho millones de llamadas anuales, va a ser atendido en un 50% de los puestos por personal discapacitado. Una sociedad filial de la ONCE, Flisa, con el 50% de trabajadores discapacitados, se ha hecho cargo de la limpieza de toda la ropa de la empresa ferroviaria Wagons Lits España, trabajando también para la cadena hotelera NH. Por otra parte, la Fundación ONCE y Price Waterhouse han firmado en 1997 un acuerdo de colaboración denominado Plan 5000, que pretende crear 5.000 puestos de trabajo para discapacitados hasta el año 2.000, habiéndose creado ya en 1997 más de 1.400.

cuestión desde una perspectiva sensiblemente distinta de la de la gestión. Aquí no nos interesan tanto los costes que supone la selección de personal -y que pueden llegar a ser muy cuantiosos cuando se hace una *mala* selección-, sino más bien los procesos psicosociales que se ponen en marcha.

Desde esta perspectiva, nos interesa en primer lugar señalar el proceso por el cual la selección se ha venido a convertir en un método científico (o al menos con pretensiones de cientificidad, pues la conducta humana nunca será previsible al ciento por ciento). Esto ha ocurrido, esencialmente, en la medida en que el ofertante de trabajo ya no es un individuo, sino una organización, que advierte la necesidad de un instrumento que le permita conocer a las personas antes de admitirlas, y sobre todo conocerlas de modo seguro. Incluso en el caso de los empresarios individuales esta necesidad se ha hecho cada vez más manifiesta, como *"consecuencia de la paulatina disminución de los contactos personales y el conocimiento directo entre empresarios y productores, así como de la ampliación y complicación de las tareas individuales"*[178].

Naturalmente, esto nos plantea otra cuestión: pues la selección así entendida se hace necesaria también desde el punto de vista del trabajador. En primer lugar, porque el proceso de selección establece ciertos mecanismos de igualdad de oportunidades y libre concurrencia, particularmente importantes en ciertos empleos. Pero también, porque la selección debe servir para descubrir tanto si el candidato es la persona

[178]A.Zerilli, op.cit. pag. 151

adecuada para el puesto ofertado, como si el propio puesto es el más apropiado para dicho candidato. Y, desde este punto de vista, a nivel teórico al menos la selección se constituiría también en una cierta garantía para el trabajador[179].

Además de la creciente tecnificación de estos procesos, para los que psicólogos e ingenieros han desarrollado metodologías cada vez más complejas y automatizadas, asistimos también a un cambio en la concepción misma de la selección.

Tradicionalmente, como puso de manifiesto David McClelland en las investigaciones que realizó en los años '70, las pretensiones de cientifismo habían conducido a la utilización excesiva de instrumentos psicotécnicos. La búsqueda de personal inteligentes pero sumisas, obedientes, fieles a los superiores, no servía por lo demás para predecir el futuro rendimiento en el trabajo. Además, el propio abuso de los tests psicotécnicos condujo a la popularización de los mismos, y al desarrollo de instrumentos de entrenamiento para superarlos, por lo que en muchos casos no constituyen ya garantía alguna. Y ello sin contar con que, como señaló McClelland, estos sistemas tradicionales tendían a discriminar a las mujeres, a las personas con niveles socioeconómicos inferiores, a las minorías y a los discapacitados.

[179]No nos planteamos aquí la cuestión de la Orientación Profesional, como servicio social prestado por los institutos públicos de empleo, si bien en los últimos años, y especialmente a medida que se han desarrollado nuevas instituciones intermediarias del trabajo, como las Empresas de Trabajo Temporal, los procesos de Selección/Orientación están fuertemente entremezclados.

Como concluye un consultor, *"en otras palabras, a la falta de utilidad predictiva se unía el hecho de no ser 'políticamente correctos'"*[180].

De ahí que, en los últimos años, se esté buscando un paradigma más explicativo de la realidad, más equitativo y democrático, y sobre todo más adaptado al contexto profesional y de la empresa. Un contexto en el que la mera inteligencia o la extroversión no son ya los valores más determinantes, sino que lo que se busca detectar son lo que McClelland llamaba las *competencias*, que según sus observaciones son una serie de actitudes, comportamientos y motivaciones que hacen que algunas personas consigan un importante éxito en su labor, al margen de su formación, sus habilidades y su edad. Estas *competencias* no aparecen en los test psicotécnicos, sino que se caracterizan por ser conductuales, como conjunto de comportamientos, es decir observables. Con ello se pretende superar, de paso, la imagen de los procesos de selección como auténticas agresiones a la personalidad de los candidatos, tal y como ocurre en muchas ocasiones.

Esencialmente, el proceso de selección comprende tres fases[181]:

- **Preselección** (busca hacer una primera distinción muy básica entre candidatos potencialmente apropiados y no apropiados, partiendo de informaciones de partida como las cartas de solicitud de empleo)

- **Enfoque** (se trata de una serie de entrevistas,

---

[180]E. de Mulder, 'Sólo compiten los más competentes', en **ABC/Nuevo Trabajo**, 9/II/97, pp. 8-9

[181]Bonet & Zamoro, op.cit. pag. 108

orientativas tanto para la organización como para el propio candidato, en las que se obtienen de éste información sobre hechos de su persona, así como una impresión sobre su conducta)

- **Decisión** (tras sopesar toda la información disponible sobre el candidato, se escogerá el más apropiado, con o sin ayuda de las técnicas correspondientes).

Pero, en realidad, todo el proceso de selección podría entenderse, y reducirse a, un proceso de producción, procesamiento y asimilación de información. Una adecuada información es la clave para acertar en la selección; pero, además, desde una perspectiva social buena parte de los problemas que plantea la selección de personal vienen determinados por el uso, abuso y/o manipulación de la información.

Si atendemos a los diversos sistemas que, entre la preselección y la decisión, se utilizan para hacer la selección, veremos que todos ellos se basan en la obtención de una información que sea, a la vez, fiable y válida. Haremos un recorrido siquiera superficial de estos sistemas.

La carta de solicitud. Normalmente las cartas, recibidas a partir de un anuncio o acumuladas en la empresa, suelen utilizarse para realizar la preselección, aunque a veces constituyen el elemento decisivo -fundamentalmente en pequeñas empresas y microempresas-. Naturalmente, los datos que aporta la carta tanto en cuanto al propio soporte (*"el medio es el mensaje"*, escribió el sociólogo Marshall McLuhan), como la calidad del papel, el tipo de letra; como en cuanto a los aspectos curriculares y actitudinales del candidato deben ser validados con pruebas de autenticidad. En los

últimos tiempos se ha extendido en muchas grandes empresas la utilización a análisis grafológicos para determinar aspectos ocultos de la personalidad del candidato; ésta es una de las razones por las que a veces se solicita que la carta de presentación sea escrita a mano. Efectivamente, el trazo de la escritura, y otros prámetros como el tamaño, la inclinación, angulosidad, dirección, presión o velocidad parece que reflejan aspectos de la personalidad, aunque las empresas aún se resisten a veces a admitir que utilizan la Grafología, porque conserva una leyenda frívola que la relaciona con las llamadas artes adivinatorias.

La carta puede sustituirse en ocasiones por un impreso precodificado, que limite la expresividad del candidato a los ítems que realmente interesa analizar a quienes van a realizar la selección. Es un instrumento que facilita la comparación, pero se pierde mucha información que en ciertos casos puede ser valiosa, sobre cómo el propio candidato se presenta a sí mismo.

El Currículum Vitae. Es, en realidad, la fuente informativa fundamental. Aquí es donde se expresa lo que, a priori, los candidatos son capaces de hacer. En los CV se analiza el orden cronológico de actividades, para detectar a través de lapsus periodos de desempleo, repetición de cursos, etc. Se detectan tiempos de servicio reducidos o amplios en empresas anteriores, etc. Sin embargo, a pesar de que junto a los CV se exigen certificados de autenticidad, es relativamente fácil que contengan inexactitudes o incluso falsedades difíciles de detectar. La creciente experiencia curricular de las personas a partir de un nivel mínimo de formación hace, por otro lado, que estos documentos sean

cada vez más estándar y difíciles de comparar entre sí.

Un complemento de los CV con las **referencias**, las cuales proporcionan datos del candidato en la práctica, pero son de dudosa validez por muchas razones: puede que esté ofreciendo una buena referencia una organización competidora que ha conseguido quitarse de encima a un mal empleado; el propio sentimiento de culpa del empleador que despide al empleado puede llevarle a aportarle unas muy buenas referencias; por otra parte, el futuro empleador no conoce los criterios objetivos ni del puesto de trabajo anterior ni del anterior empleador que valora al empleado; y por el contrario, puede darse que un buen candidato para un puesto no cuente con referencias demasiado buenas porque el supervisor, o empleador a cuyo cargo estaba anteriormente, haya deseado perjudicarle por razones extraprofesionales.

El examen psicológico es un instrumento técnico que pretende medir ciertos intereses, aptitudes físicas y sensoriales, funciones de coordinación muscular y motora, características de la personalidad, nivel intelectual, actitudes, etc. Según las características del puesto de trabajo se requerirán unas u otras baterías de test.

Naturalmente, los resultados siempre son relativos al conjunto del grupo al que se ha realizado el examen. Por otra parte, pocas empresas tienen capacidad para ir mejorando progresivamente las pruebas psicológicas, validándolas en ensayos sucesivos, dado el coste que esto supone; al contrario, a menudo se utilizan test estándar ampliamente publicados, a pesar de que *"una prueba que predice con acierto para un*

puesto de trabajo dado, en una organización dada, puede no tener validez para predecir el éxito en el mismo puesto en una organización distinta"[182]. A menudo han sido acusadas este tipo de pruebas de ser fuertemente discriminadoras de ciertos grupos o segmentos sociales.

En ocasiones, el examen psicológico se ve acompañado, según las características del puesto, de un **examen médico**. Este tipo de exámenes, utilizados a veces indiscriminadamente para detectar hábitos del aspirante que en nada afectan a su rendimiento laboral, han sido también repetidamente denunciados como instrumentos de discriminación social. Por lo que sólo deberían ser utilizados cuando sean realmente imprescindibles.

El Centro de Evaluación es un instrumento cada vez más utilizado por las grandes empresas y organizaciones, sobre todo para puestos de niveles altos en el organigrama. Este se puede definir como *"un conjunto de técnicas de muy diversa índole destinadas a medir el nivel operativo presente o futuro de alguna persona o grupo, en un determinado contexto organizativo"*[183]. Esencialmente, se trata de un grupo de candidatos -normalmente no más de una docena- se dediquen, durante varios días, a examinar una serie de casos, pruebas y ejercicios destinados a poner de manifiesto los comportamientos que se juzgan importantes para el éxito en la función requerida. Después de completar los ejercicios, casos y pruebas, los evaluadores cribarán el material y determinarán los resultados.

---

[182]Huse & Bowditch, El comportamiento humano en la organización, op.cit. pag. 200

[183]Bonet &Zamoro, op.cit. pag. 114

Entre las actividades que se realizan en los CE se incluyen métodos tradicionales (hoja autobiográfica o 'biodata', test psicotécnico de inteligencia personal, entrevista personal) y ejercicios de simulación como el denominado *bandeja de entrada* (una prueba escrita en la que a través de sucesivas notificaciones se van planteando tareas que el candidato debe evaluar y realizar), análisis de casos, juegos de gestión, grupos de discusión sin liderazgo (en los que todos los miembros del grupo parten de la misma posición para resolver un problema común) y pruebas situacionales no sólo referidas a entornos sociolaborales.

El final del proceso se determinará, si se actúa con pretensiones de cientificidad, mediante la elaboración de una matriz en la que se pondrán los factores críticos, que se cruzarán con los datos de cada uno de los candidatos. Empezando, una vez finalizada la selección, el proceso de lo que se denomina la **integración del candidato**, lo que significa ponerles al tanto no solo de su cometido, sino también de otros aspectos sólo indirectamente relacionados con el mismo. En suma, debe *"conocer las reglas del juego que uno debe saber o dominar para poder seguir siendo huésped de esa 'casa' durante mucho tiempo"*[184].

7.3. Problemas que plantea la selección de personal

Normalmente, sobre todo desde una perspectiva gerencial, el proceso de selección de personal se plantea únicamente como un proceso técnico,

[184]Ibidem. pag. 123

aséptico y, como hemos señalado, con pretensión de cientificidad.

Sin embargo, demasiado a menudo plantea serios problemas sociales que, en muchos casos, aún están por resolver. Ya hemos señalado algunos, como el carácter discriminante de algunas pruebas psicotécnicas, o la intromisión en la vida privada de las personas que suponen ciertas pruebas médicas.

En los Estados Unidos, desde mediados de siglo, han surgido numerosos conflictos, relacionados con los derechos civiles, relacionados con estas cuestiones. Pues las pruebas psicotécnicas se utilizan a menudo para discriminar en la selección a mujeres o miembros de grupos étnicos marginados. Debió intervenir el Tribunal Supremo, así como el Congreso dictando una Ley de Igualdad de Oportunidades para el Empleo, determinando en primer lugar que debían ser realizadas por técnicos cualificados, y en segundo lugar que la prueba debía tener relación directa con las cualidades exigidas exactamente por el puesto de trabajo a cubrir, y no con otro tipo de consideraciones[185].

En los últimos tiempos, también en España han abundado las denuncias, fundamentalmente por parte de los sindicatos, sobre prácticas de selección cuya ética resulta cuando menos dudosa, como la utilización de polígrafos (las llamadas *máquinas de la verdad*), o análisis genéticos que desvelen la propensión a padecer ciertas dolencias físicas o psíquicas (ideas suicidas, factor depresivo hereditario, tendencia a sufrir infartos, etc.), indeseables desde el punto de vista empresarial. De forma que, en ocasiones, queda el individuo *"a*

[185]Huse & Bowditch, op.cit. pag. 203

merced de un mercado laboral que se convierte en una jungla donde las leyes de Darwin recobran vigencia. Si el uso de esas técnicas se generaliza, sólo los que nazcan con un perfil ajustado a los cánones de rentabilidad tendrán derecho a ganarse el pan de cada día"[186].

[186]Solange Vázquez, 'Elegidos por la técnica', **Hoy/panorama**, 10-V-98, pag. 11

8.

Inseguridad laboral. Estructuras y actitudes

8.1. Introducción
8.2. Ubicando el contexto
8.3. Conceptualización y medida de la inseguridad
8.4 Relaciones industriales e inseguridad laboral: el análisis de caso

8.1. Introducción

La[187] última década ha supuesto una profunda transformación en las relaciones de producción[188] en los países postindustriales. Sin entrar aquí en el debate sobre si las transformaciones constituyen una *"respuesta del capital a la crisis económica"*, o si por el contrario -siguiendo las propuestas tofflerianas- suponen tan sólo un aspecto más del nuevo *"modo de producción"*, o modelo civilizatorio-productivo emergente[189], muchos de los aspectos de estos cambios pueden ser mejor comprendidos si son analizados en el marco de la Psicología Social; sea bajo los conceptos de Conductas Colectivas, o más exactamente en lo que se refiere a aspectos psicosociales del Cambio Social, y la resistencia o aceptación del mismo.

De estos cambios en las relaciones de producción, sin duda uno de los más importantes ha sido la consolidación de un **desempleo estructural** que ha modificado sustancialmente la

---

[187] Este capítulo es, tal cual, un trabajo académico realizado en 1991

[188]Nos referimos al concepto anglosajón de 'industrial relations'. No es el concepto de 'relaciones de producción', derivado de la terminología marxista, el más ajustado, pero nos resulta más funcional y comprensible que el traducido 'relaciones industriales', que en castellano se relacionaría con el sector industrial de la economía más que con el conjunto.

[189]Llámese Tercera Ola, Sociedad Informacional, Sociedad Postindustrial, Economía Informática..., por citar sólo algunos de los términos utilizados por sociólogos y economistas en los últimos años.

relación psicosocial de los trabajadores respecto al trabajo y su entorno psicosocial. Se ha hablado de una *'sociedad dual'*, en el sentido (en este caso) de la existencia de dos sectores netamente diferenciados: el de los que tienen trabajo regular y estable, o acceso al mismo, con independencia de sus posibilidades de movilidad y rotación (ascendente, descendente, horizontal), y el de aquéllos que quedan *fuera* de la economía regular y por tanto del mundo reglado del Trabajo.

Estos procesos vienen siendo objeto de una extensa literatura sociológica, especialmente en el mundo anglosajón[190]. Sea cual sea el resultado final de este importante cambio social, lo cierto es que *"una reestructuración de tal magnitud no se produce sin angustias ni confrontaciones"* [191]. A principios de la década de los '80 menudearon los trabajos sobre los cambios y *débacles* en el sindicalismo. Se hablaba entonces de lo que, parafraseando el título de un artículo de Maurice Najman (que a su vez parafraseaba el título de una conocida película polaca de la época), podríamos denominar *"el fin del hombre de mármol"*[192]. En España se han desarrollado investigaciones, destacando la gran encuesta nacional realizada por el INE en 1985

---

[190]En el mundo latino el desalojo de las ideologías progresistas de los ámbitos del pensamiento oficial ha supuesto, durante la última década, la desatención de las clases sociales, especialmente la clase obrera, como objeto de análisis sociológico.

[191]A.Toffler: *"Powershift"*, Plaza & Janés, Barcelona, 1990, pag. 50

[192]M.Najman: *"Syndicat: la fin de 'l'homme de marbre'"*, en AUTREMENT, n.29: Les revolutions minuscules. Paris, 1981, pag. 207

sobre diversos aspectos de la economía sumergida, que ha dado pie a trabajos como los de J.J.Castillo [193]; también cabe mencionar la investigación realizada a nivel de la Comunidad de Madrid por el equipo de Carmen Elejabeitia e Ignacio Fernández de Castro [194], sobre cambios en las relaciones sociales y formas de vida en la clase trabajadora durante la crisis; o la encuesta realizada en 1986 por el Instituto IDES sobre orientaciones sindicales de los trabajadores de la industria y la construcción[195].

Uno de los aspectos más interesantes, y menos estudiados, desde el punto de vista de la PS, es el sentimiento generalizado de *"inseguridad en el empleo"*, o **inseguridad laboral**, que ha hecho su aparición entre las clases trabajadoras (a todos los niveles), como consecuencia de los cambios económicos y sociales antes mencionados, especialmente como resultado de la reproducción ampliada de lo que tradicionalmente se llamaba *ejército de reserva*, esto es el paro. Es sobre esta cuestión, y la forma en que influye o interacciona actitudes y comportamientos crecientemente masivos respecto al conjunto de las relaciones entre los individuos y las organizaciones (empresas, sindicatos, etc), sobre lo que se pretende aportar

---

[193]J.J.Castillo: *"Condiciones de trabajo"*, CIS, Madrid, 1988

[194]Publicada en fotocopia por la Consejería de Ordenación del Territorio de Madrid. Ver síntesis en *"Crisis social de la ciudad"*, Ed. Alfoz-Comunidad de Madrid, Madrid, 1988, pag. 93 y ss.

[195]Citada en Comisión del Programa 2000-PSOE: *"La sociedad española en transformación"*, Ed. Siglo XXI, Madrid, 1988, pag. 91 y ss.

algunas conclusiones, a la luz de algunas investigaciones recientemente publicadas sobre Inglaterra, complementándolo con datos y reflexiones obtenidos de diversas fuentes bibliográficas.

8.2. Ubicando el contexto

Un informe publicado en 1989 en *Time* recoge una encuesta realizada a los trabajadores americanos mayores de 18 años, en la que el 57 % cree que las empresas son ahora menos leales con los trabajadores que décadas atrás. Mientras el 60 % dice que les gustaría seguir con el trabajo que ahora tienen, un 50 % espera cambiar de trabajo dentro de los próximos cinco años. Para Dan Jacobson y Jean Hartley [196], el crecimiento del desempleo *" puede ser simplemente la punta del iceberg: que oculta la incertidumbre y la ansiedad de los empleados, amarrados (esperan ellos) a sus empleos en un mar de cambios económicos y organizacionales"*. La recesión económica; el proceso imparable de reestructuraciones, fusiones y absorciones; el impacto de las nuevas tecnologías; el crecimiento de la pequeña empresa; el aumento en la flexibilidad en el empleo; las políticas económicas de los gobiernos, todo ello tiene implicaciones de macro y micro nivel que inciden en el acrecentamiento de la inseguridad laboral.

Para algunos autores este mecanismo no es sino la traducción de lo que antes se denominaba *ejército de reserva del capitalismo*, adaptado a los nuevos

[196]J.Hartley, D.Jacobson y otros: *"Job insecurity. Coping with jobs at risk"* Sage Publications, London, 1991, pag. 2

tiempos[197], aunque ahora se presentaría con la novedad de afectar a capas y niveles más amplios de la población asalariada.

Lo más significativo es que la inseguridad afecta al sistema de creencias de los trabajadores sobre su entorno. Se da lo que Pettigrew[198] ha denominado paso de un *entorno rico* (fuerte énfasis en la expansión y el crecimiento, grandes riquezas y rápidas promociones) a un *entorno pobre* (la retórica de las finanzas y la economía promueve valores como eficiencia, enjaezado a la nueva preocupación sobre el manejo de recursos y al fin la preocupación por la supervivencia personal).

Estos fenómenos afectan por igual a la mayoría de los países desarrollados, y han sido estudiados al menos en Estados Unidos (donde no obstante simultáneamente se ha dado una *ganancia* de empleos, en contraste con Europa, de forma que las bajas natalidades de los '60 están produciendo el adelanto de la edad laboral de los jóvenes, al haber en muchos sectores escasez de trabajadores), Inglaterra (con problemas especiales, por la agresiva política económica gubernamental), Países Bajos (donde a consecuencia de estos cambios antes señalados la posición de los sindicatos se ha debilitado, reduciéndose los niveles de afiliación) e

---

[197]Los anglosajones hablan en términos más moderados de *"protective organizational buffering mechanism"*, así Leonard Greenhalgh :*"Organizational Coping strategies"*, en Op.cit. pag. 172 y ss.

[198]A.Pettigrew: "Patterns of managerial response as organizations move from richs environements to poor environements", en **Educational Magagement And Administration**, n.11, pag. 105

Israel (donde ha desaparecido ya de las creencias populares el mito del virtualmente garantizada seguridad en el empleo).

Hay que distinguir, según Jacobson[199], entre los conceptos de ***inseguridad*** y de ***pérdida*** del empleo, en el marco de la teoría de roles.

En este sentido, Louis[200] habla de la pérdida de empleo como una *transición interroles* (una transición entre distintas áreas de la organización), mientras que la inseguridad se manifestaría más bien como una *transición intraroles* (esto es un cambio en la relación individual, en la relación interna con el rol laboral asumido en el momento).

Por otro lado, mientras la pérdida de empleo es un **hecho social** en tanto es ***visible***, la inseguridad no es un acontecimiento socialmente visible; como transformación de las creencias, puede hablarse de un ***acontecimiento interno***, que posiblemente haya que relacionar con la teoría de la *privación* en el sentido de que no constituye exactamente un *agente instigador de frustración* como lo es la pérdida del empleo[201], según ha desarrollado Jahoda[202]. Podría incluso considerarse que la **inseguridad** podría funcionar como un activador que compense los desequilibrios estructurales

---

[199]D.Jacobson: 'The conceptual aprroach to job insecurity', en VV.AA. "Job insecurity", op.cit. pag. 24

[200]M.R.Louis: *"Career transitions: variety and commonalities"*, en Academy od Management Review, 5:329-40

[201]Ver G.Pastor: *"Conductas interpersonales"*, Salamanca, Universidad Pontificia de Salamanca, 1978, pag. 122

[202]M.Jahoda: "Employment and Unemployment. A social Psychological Analisys", Cambridge, 1982

surgidos ensayando a desarrollar actividades característicamente asociadas con el rol de desempleado, incluso buscando empleos alternativos. Sería como una fase del tipo de la '*anticipatory socialization'* enunciada por Merton[203], que facilitaría emocionalmente el aprendizaje y ensayo de las normas del rol de desempleado, antes de entrar en tal situación. Por supuesto, apunta Jacobson, *"si los comportamientos que son normalmente aceptables en el desempleo interfieren con las obligaciones del rol 'empleado', la persona se arriesga a un conflicto intrarol"*[204].

En suma, mientras la pérdida de empleo es sentida como experiencias objetivas, como un estado de cosas, la inseguridad es un *perceptual phenomenon*, esto, denota lo que Kurt Lewin llamaba el *'medio ambiente psicológico'*[205]. Y en tanto diversos estudios han mostrado que la incertidumbre sobre desastres potenciales y un bajo nivel de predictibilidad de futuros acontecimientos puede, de hecho, crear incluso mayor stress psicológico que los propios eventos, el análisis de la ***inseguridad laboral*** ofrece elementos de gran interés pára la Psicología Social.

8.3. Conceptualización y medida de la inseguridad

Al definir la inseguridad laboral, tres distinciones

---

[203]R.K.Merton: 'The machine, the worker and the engineer', en VV.AA. "Man, Work and Society", Basic Books, New York, 1962, pag. 316

[204]D.Jacobson, op.cit. pag. 29

[205]Ver en L.Buceta: *"Introducción histórica a la psicología social"*, Vicens Vives, Barcelona, 1979, pag. 63 y ss.

deben ser consideradas: inseguridad como un fénomeno objetivo o subjetivo, inseguridad como una cualidad cognoscitiva o afectiva, e inseguridad sobre la continuidad del trabajo o sobre aspectos del trabajo. Respecto al primer aspecto, la inseguridad es un fenómeno subjetivo: una sospecha objetivable es percibida como amenaza en la continuidad en el trabajo. Respecto al segundo aspecto, psicológicamente hablando tanto el componente afectivo como el cognoscitivo son importantes. En cuanto al último aspecto, aunque existen algunas investigaciones sobre la inseguridad en determinados aspectos del trabajo ejercido[206], la generalidad de los trabajos se han centrado sobre la amenaza en la continuidad total del trabajo.

En esta línea conceptual está la definición de Grrenhalgh y Rosenblatt[207] como *"impotencia percibida para mantener una continuidad deseada en una situación laboral amenazada"*. Crítico para el sentimiento de inseguridad laboral es la percepción individual de vulnerabilidad en que se origina, o su percepción de señales de amenaza en el medio ambiente laboral. Lazarus y Folkman [208] definen la vulnerabilidad psicológica como una *'deficiencia de recursos'*, pero *'sólo cuando el déficit se refiere a algún motivo'*. La vulnerabilidad, nos sugieren, *'puede ser considerada como una*

[206]Especialmente N. van Dijkhuizen

[207]L.Greenhalgh y Z.Rosenblatt: *"Job insecurity:towards conceptual clarity"* en Academy of Management Review, 9:438-48

[208]R.S.Lazarus y S.Folkman: *"Stress appraisal and coping"*, Springer, Nueva York, 1984, pag. 50

amenaza potencial *que se transforma en una* ***amenaza activa****, cuando lo que es valorado es puesto en peligro'.*

Con Greenhalgh y Rosenblatt podemos deducir la siguiente ecuación: SIL = SAP x IRAP

Sentimiento de Inseguridad laboral = Severidad de la Amenaza Percibida x Impotencia para Resistir la Amenaza Percibida

Estos autores mantienen además que la gravedad o severidad de la amenaza depende a su vez de otros valores, según la siguiente ecuación: SA = IVT x PPVT

Severidad de la Amenaza = Importancia de las Ventajas del Trabajo x Probabilidad de Pérdida de las Ventajas del Trabajo

En base a estos presupuestos, diversos autores han propuesto sistemas de medida del sentimiento de inseguridad. Entre ellos Jacobson[209]

La operacionalización explícita de la inseguridad laboral percibida se ha desarrollado exclusivamente en investigaciones psicológicas. Sólo existen un puñado de estudios dirigidos a medir la inseguridad laboral, y muchos de ellos sugieren más o menos el mismo tipo de variable global de medida[210].

Caplan y otros desarrollaron en 1980 una escala

---

[209]Además de la Greenhalgh&Rosenblatt op.cit., ver D.Jacobson: "A personologycal study of the job insecurity experience"en Social Behaviour, 2:143-55; N.Brown-Johnson: "Conceptualizing unions 'influence of members' perceptions of job insecurity', University of Kentucky, 1987

[210]La más reciente revisión de estos estudios está en S.J.Ashford et al.: *'Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test'* en Academy of Managemenet Journal, 32:803-29

de *'Ambigüedad futura del trabajo'* de cuatro ítems en un estudio sobre catorce elementos estresantes en el medio ambiente laboral objetivo y subjetivo. Su modelo clasifica la ambigüedad sobre el futuro laboral como un estresante subjetivo y remite a *"el nivel de certidumbre que la persona tiene sobre la seguridad de su trabajo y la ambición de seguridad en el futuro"*. Sus resultados muestran que efectivamente la ambigüedad en el futuro laboral es uno de los más fuertes estresantes asociados a la insatisfacción en el trabajo[211].

Johnson y otros generaron en 1984 una subescala de siete ítems de inseguridad laboral a partir de una quiniela de situaciones positivas y negativas que reflejan actitudes de cómo uno pude asirse al puesto de trabajo. Las situaciones son del tipo *'El pensamiento de ser despedido realmente me aterra'; 'Estoy preocupado por la posibilidad de ser despedido'* y *'Estoy tan preocupado que casi haría cualquier cosa por conservar mi empleo'*. Los encuestados fueron preguntados sobre el grado de acuerdo en una escala Likert de cinco puntos.

Como estos, se han probado otros mecanismos de medición, crecientemente aproximativos, bien sea mediante estrategias globales o multidimensionales.

8.4 Relaciones industriales e inseguridad laboral: el análisis de

[211]Caplan et alt.:*"Job demands and worker health: Main effects and occupational differences"*, Institute of Social Recherche, University of Michigan, 1980, pag. 45

caso

Jean Hartley ha sido uno de los que han realizado una de las más recientes investigaciones aplicadas[212], centrado en una organización en declive en la que se exploran diversas interrelaciones entre declive, inseguridad laboral y relaciones industriales.

Esencialmente el trabajo se centra en una organización simple, con una muestra de 137 cuestionarios a trabajadores predominantemente manuales (respondidos en un 42 %), un centenar de entrevistas y un largo periodo de observación sobre el terreno y asistencia a las reuniones sindicales. Los datos fueron recogidos en 1984-85.

Se trataba de una empresa que había pasado, a consecuencia de la crisis económica en Inglaterra, de unos 2.000 empleados en 1980 a 1.250 cuatro años más tarde. La combinación de cambios externos y debilidades internas tuvieron un dramático efecto en las finanzas de la compañía. Reorganizaciones, cambios en la propiedad, despidos, problemas financieros, paradas en la producción, todo esto conforma el marco, es decir el medio ambiente psicológico de los trabajadores.

En esta situación de crisis inacabable, de declive acelerado, se intentó *medir* de qué modo sintieron la inseguridad laboral los trabajadores.

La pregunta *"¿Cómo de seguro se siente de su actual empleo?"* mostró un amplio abanico de sensaciones. Un 5 % se sentía *muy seguro*, y un 32

[212]Jean Hartley: "Industrial relations and job insecurity: learning from a case study" en VV.AA. :Job Insecurity". op.cit. pags.123-150

% *bastante seguro*. El 44 % se sentían *algo* inquietos, mientras el 10 % se sentían *algo inseguros* y el 9 % *muy inseguros*. Esto es, en torno a una quinta parte de los trabajadores manuales mostraban sentimientos de inseguridad, y casi la mitad alguna inquietud. Pero, a la vista de la profunda crisis de la organización llamaba la atención el hecho de que muchos trabajadores mostrasen sentimientos de seguridad.

Las entrevistas realizadas, en las que los trabajadores describían sus sentimientos, arrojaron más luz al respecto. Las sensaciones se clasificaron en cuatro categorías: considerable inseguridad, confusión e incertidumbre, resignación y relativa seguridad.

En aquéllos que expresaban *considerable inseguridad* el sentimiento de inseguridad era crónico, a lo largo de todo el periodo crítico de la compañía. Algunos sentían que, fuese cual fuese la salida a la crisis, esta pasaría por pérdidas de empleos.

El más amplio grupo era el de los que mostraban *confusión e incertidumbre*. No tenían un sentimiento inmediato de inseguridad, pero no veían claro el futuro de la organización, o no sabían cómo interpretar la información suministrada por la empresa y los rumores circulantes. Todo era vinculado con sus repercusiones en los puestos de trabajo. Incluso los acontecimientos aparentemente positivos eran escrutados en términos pesimistas. En realidad, sus sentimientos de inseguridad cambiaban de semana en semana conforme se modificaban la información y/o los rumores. La inseguridad laboral no es aquí tanto un fenómeno

claramente perfilado, como una mudable evaluación basada en datos inciertos o ambiguos.

Otros trabajadores expresaban *resignación*. Reflejaban una actitud fatalista respecto a los cambios de fortuna de la compañía. Sus comentarios no muestran sentimientos de seguridad; más bien una escasa confianza en el futuro, pero con conciencia de que las cosas podrían ser peor.

Finalmente, algunos trabajadores expresan una *relativa seguridad*. Están familiarizados con los sentimientos de inseguridad, pero parecen ser un recuerdo del pasado, cuando *'la gente estaba desmoralizada'*, esto es cuando el cierre parecía inminente. De ahí por tanto el relativamente elevado número de trabajadores que ofrecían en la encuesta respuestas *seguras*. **La experiencia pasada puede ser, por tanto, un ingrediente importante de los sentimientos actuales de inseguridad**.

Un dato interesante extraído de estas entrevistas era que **idéntica información** era utilizada por los trabajadores como soporte de sus optimistas o pesimistas previsiones de futuro sobre los puestos de trabajo. Similares informaciones eran interpretadas de forma diametralmente opuesta, procediesen de la administración o de los sindicatos.

Como han mostrado otras investigaciones[213], también en este caso resultaba que la edad, la antigüedad y el número de familiares a su cargo son variables moderadamente correlacionadas con

[213]Ver en VV.AA.:*"Job insecurity"*, op.cit. cap.4, tabla 4.3

inseguridad, mientras que el nivel de interés, la sección o la planta no resultaron estadísticamente significativas.

También hay una correlación notable entre el grado de satisfacción con el propio trabajo y el nivel de seguridad/inseguridad.

Los directivos consideraban los sentimientos de inseguridad como un *tremendismo* habitual entre los trabajadores, y se quejaban de que los trabajadores, especialmente los sindicatos, no discutiesen la necesidad de los cambios sino únicamente su impacto en los empleos. En este sentido, algunos trabajos han mostrado, y en este se insistía en esta línea, en que el fracaso de los directivos para ver la *significación* de la inseguridad laboral puede exacerbar los problemas de organización ya existentes, especialmente en lo que hace a la preparación o resistencia al cambio. El fracaso en percibir la inseguridad se muestra como un elemento crucial del cambio, que también incide en los niveles de confianza, el clima de las relaciones industriales y la calidad global de las relaciones laborales en la compañía.

Una variable en la que sorprendentemente, en contra de lo esperado, no se mostraba una correlación con la inseguridad es el nivel de sindicación. Pero sí se daba una correlación clara entre la inseguridad y la forma en que eran percibidas las relaciones con la empresa. Así, los más *inseguros* ven un clima de relaciones laborales poco cooperador o favorable, y creen que las relaciones sindicato-dirección, a nivel global, ya no pueden estar peor.

Obviamente, todo esto se traduce en los

indicadores de conflicto. En el cuestionario se incluían dos preguntas sobre la percepción individual de la disposición de las fuerzas laborales para realizar acciones frente a los problemas que pudieran surgir. Respecto a la huelga, los más inseguros eran más favorables a la idea de que los trabajadores organizados estaban más dispuestos a ir a la huelga, aunque sin embargo creían en menor medida que pudiesen conseguir algo con ninguna acción.

En resumen, y según señala Jean Hartley[214], "en términos globales el estudio de casos sirve para mostrar el papel de la inseguridad laboral para comprender una situación de confusión, incertidumbre y cambio acelerado. Sin embargo, es insuficiente en sí misma para comprender las relaciones industriales. Es necesario conocer el contexto del funcionamiento de la organización y de los recursos disponibles. La inseguridad laboral, y otros datos perceptuales y actitudinales (como la confianza y el clima) ayudan a componer un modelo complejo sobre los procesos organizativos y de relaciones industriales. No es suficiente considerar sólo el nivel institucional. Los datos sobre actitudes son esenciales si queremos comprender no sólo los efectos de la recesión, sino el cambio en términos más generales".

[214]J.Heartley, op.cit. pag. 150

Índice detallado

Presentación 4

La empresa y las organizaciones como sistemas sociales abiertos 5

1.1. El concepto de sistema 6
1.2. Los sistemas sociales 10
1.3. La empresa como sistema 16
1.4. Distintos enfoques de la empresa como sistema 19
1.5. Crítica de la teoría simple de sistemas. Hacia un paradigma holista 25
1.6. Un modelo: la empresa como parte de un sistema social global 31
1.7. De las Relaciones Humanas a la Sociología de los Recursos Humanos 37
1.7.1. Escuela de las Relaciones Humanas 37
1.7.2. Organizaciones formales e informales 40
1.7.3. Un nuevo marco de relaciones 47
1.7.4. Crítica de las Relaciones Humanas 48
1.7.5. La renovación: Recursos Humanos 50
1.8. Conclusión 53

Los componentes del ambiente organizacional 55

2.1. Clima y bienestar 56
2.2. Valores económicos 'de asignación', y valores humanos 'incrementales' 59
2.3. El ambiente como globalidad. La perspectiva sistémica 62

2.4. Elementos fundamentales del clima organizacional 63
2.5. La medida del clima organizacional 67
2.6. Algunos modelos de comportamiento organizacional 70
La teoría de las necesidades humanas (las bases de la motivación) 78
3.1. Teorías de las necesidades 79
3.2. La jerarquía de las necesidades de Maslow 86
3.3. Crítica de la teoría de Maslow 90
3.4. Un balance 96
Motivación, sistemas de recompensa y satisfacción en el trabajo 98
4.1. La 'motivación' tradicional 100
4.2. Entre el paternalismo y la gerencia higiénica. Hacia las Relaciones Humanas 105
4.3. Herzberg: la renovación en los modelos de motivación 108
4.4. Crítica del modelo de Herzberg y nuevas teorías sobre la motivación 110
4.5. El modelo de negociación implícita 113
4.6. La competencia como instrumento de motivación 115
4.7. La motivación interiorizada 117
4.8. La teoría de las expectativas 118
4.9. La teoría y la praxis: los sistemas de recompensa y motivación en la práctica. 123
El liderazgo 130

5.1. Principales teorías psico-sociales sobre el liderazgo 132
5.2. Funciones grupales y tipos Psico-Sociales básicos de liderazgo 136
5.3. El liderazgo en la empresa 137
El liderazgo autoritario 142
El liderazgo democrático, o participativo 143
5.4. Tendencias actuales en el liderazgo 146
Capital humano, educación y empleo 150
6.1. La formación del capital humano 151
6.2. El capital humano en España 155
6.3. Capacitación y empleo 158
Los yacimientos de Recursos Humanos y los procesos de selección 162
7.1. Yacimientos de Recursos Humanos 163
7.2. Procesos de selección 176
7.3. Problemas que plantea la selección de personal 183
Inseguridad laboral. Estructuras y actitudes 186
8.1. Introducción 187
8.2. Ubicando el contexto 190
8.3. Conceptualización y medida de la inseguridad 193
8.4 Relaciones industriales e inseguridad laboral: el análisis de caso 196

Acerca del autor

Nacido en Mallén (Zaragoza) en 1956, estudió CC de la Información (UAB) y ejerció el periodismo entre 1973 y 1980, derivando luego a la investigación social y el planeamiento urbanístico-territorial junto al sociólogo Mario Gaviria (1938-2018). Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología (UPSAM), rama de Sociología, especialidad de Psicología Social y Doctor en Sociología (UNED), su tesis doctoral fue Premio Nacional de la Real Academia de Doctores.

En 1986 se instala en Extremadura, fundando el Taller de Estudios Sociales y Territoriales SL (1987-1997).

Desde 1995 es profesor en la Universidad de Extremadura. Ha sido investigador o profesor visitante, o impartido conferencias, en universidades españolas, de Portugal, Francia, Estados Unidos, México y Colombia.

Ha participado en numerosos proyectos de investigación pura y/o aplicada, a menudo como director o investigador principal. Ha publicado como autor principal o coautor numerosos artículos y casi medio centenar de libros. Entre ellos El Bajo Aragón expoliado (1977), Extremadura saqueada (1978), Vivir del Ebro (1978), La enseñanza de la arquitectura (1980), El campo riojano (1984), Ordenación territorial rural (1984), Agricultura periurbana de Madrid (1987), Extremadura (1992), El paro agrario (1994) El hombre perplejo (1995), Hacia la urbe global (2001), Agroecología y Desarrollo (2001), Botellón: un conflicto postmoderno (2003), Debate Educativo (2005 y 2006), Perspectivas teóricas en desarrollo rural (2007), Diáspora y retorno (2009), Transiciones Ambientales (2012), La ciudad. Antecedentes y nuevas perspectivas (2012), Energy and Society (2015), Resaca nacional (2015) Dominación y (neo)extractivismo (2020).

Blog: http://baigorri.blogspot.com

Otros libros de la colección LCS

1. Manuela Caballero: Quién apaga la luz. Generaciones y Medio Ambiente (Editamás, 2020)
2. Miguel Centella: El modelo europeo de bienestar (Editamás, 2020)
3. Santiago Cambero: Voluntariado y ciudadanía senior (Editamás, 2020)
4. Rachid El Quaroui: Allah en Europa. Religión y religiosidad del colectivo marroquí musulmán en Extremadura (Editamás, 2021)
5. Artemio Baigorri y Manuela Caballero, eds.: Prácticas de innovación docente en Sociología (Editamás, 2023)

Este libro, utilizado en su día como material docente para los estudiantes de Gestión Administración y Dirección de Empresas, aborda sociológicamente un conjunto de temas básicos relacionados con los Recursos Humanos desde la perspectiva de la Psicología Social. La empresa y las organizaciones como sistemas sociales abiertos; componentes del ambiente organizacional; teoría de las necesidades humanas; motivación, sistemas de recompensa y satisfacción en el trabajo; liderazgo; capital humano, educación y empleo; yacimientos de Recursos Humanos, procesos de selección; e inseguridad laboral.

Artemio Baigorri es sociólogo. Licenciado en CC. Políticas y Sociología (UPSAM) en la especialidad de Psicología Social, Doctor en Sociología (UNED) y Diplomado CC de la Información (UAB). Ha sido periodista, consultor en planificación territorial, y desde 1995 profesor en la Universidad de Extremadura. Ha publicado numerosos artículos de todo tipo (de opinión, ensayo y académicos) así como en numerosos libros. Entre ellos Extremadura Saqueada, El paro agrario, El hombre perplejo, Sociología de la Empresa, Hacia la urbe global, Botellón, Emigración y retorno, Transiciones ambientales, etc.

La colección La Ciencia de la Sociedad pretende difundir investigaciones sociales de calidad que contribuyan a una mejor comprensión del mundo en que vivimos.

LCS 5

ISBN 9798395160287